

José Manuel Rêgo Felgueiras da Costa Soares

**A IMPORTÂNCIA DA MELHORIA DE PROCESSOS
DE VENDAS PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE
– O EXEMPLO DA EMPRESA “ALPHA”**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau
de Mestre em Direção Comercial e Marketing

Orientadora: Professora Doutora Márcia Daniela da Silva Monteiro

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, MAIO DE 2021

Declaração de honra

Eu, José Manuel Rêgo Felgueiras da Costa Soares, abaixo-assinado, estudante do Mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 201240030, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 07/05/2021



To my wife...

RESUMO

O sucesso de todas as empresas depende da satisfação dos clientes. Nesse sentido, as vendas ao cliente são uma ferramenta essencial de apoio ao desenvolvimento de metodologias cujo propósito é a satisfação do cliente. Portanto, as empresas devem determinar os seus preços com a qualidade do produto que atrai o cliente e mantém uma filiação de longo prazo. Uma organização empresarial deve concentrar-se num grande número de clientes, pois essa satisfação e lealdade do cliente devem ser incorporadas aos objetivos de longo prazo. Assim, o objetivo deste trabalho é verificar a importância dos processos de vendas na satisfação dos clientes e avaliar estratégias a adotar de modo a haver crescimento empresarial. Como tal, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos teóricos relacionados com o tema e procurou-se realizar um estudo de caso em uma empresa de mobilidade que, por questões de confidencialidade, será chamada de empresa “Alpha”, através de um questionário, para comprovar a importância do processo de vendas na satisfação do cliente como estratégia para corrigir falhas, atingir melhores resultados e, conseqüentemente, a empresa crescer. Como principais resultados foram verificados oportunidades de melhoria na relação com o cliente individual no momento de vendas e o gerenciamento do tempo com o cliente. Os itens melhor avaliados foram dois dos três processos de reserva (a *homepage* e *app*). Como conclusão, a satisfação e a confiança nas vendas foram identificadas como elo entre a experiência da viagem e a qualidade no processo.

Palavras-chave: Vendas; Satisfação dos Clientes; Qualidade de Vendas; Estratégias de Vendas.

ABSTRACT

The success of all companies depends on customer satisfaction. In this sense, customer sales are an essential tool to support the development of methodologies whose purpose is customer satisfaction. Therefore, companies must determine their prices with the quality of the product that attracts the customer and maintains a long-term affiliation. A business organization must focus on a large number of customers, as that customer satisfaction and loyalty must be incorporated into long-term goals. Thus, the objective of this work is to verify the importance of sales processes in customer satisfaction and to evaluate strategies to be adopted in order to have business growth. As such, a bibliographic review was carried out on the main theoretical concepts related to the theme and an attempt was made to conduct a case study in a mobility company that, for reasons of confidentiality, will be called “Alpha” company, through a questionnaire, to prove the importance of the sales process in customer satisfaction as a strategy to correct flaws, achieve better results and, consequently, the company to grow. As main results, there were opportunities for improvement in the relationship with the individual customer at the time of sales and time management with the customer. The best rated items were two of the three booking processes (the homepage and the app). In conclusion, satisfaction and confidence in sales were identified as a link between the travel experience and quality in the process.

Keywords: Sales; Customer Satisfaction; Sales Quality; Sales Strategy.

ÍNDICE

Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de abreviaturas e siglas.....	vi
Índice de figuras	vii
Lista de anexos.....	viii
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Objetivo da investigação.....	2
1.3 Objetivo	3
1.4 Estrutura do Trabalho.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Vendas de serviços	5
2.2 Inside sales	6
2.3 Força de vendas.....	8
2.4 O chefe de vendas	11
2.5 Os profissionais de vendas.....	13
2.6 Gestão da relação com o cliente	14
2.7 Estratégia	17
2.7.1 Estratégias genéricas de Porter.....	18
2.7.2 Estratégia de liderança em custos.....	19
2.7.3 Estratégia de diferenciação	20
2.8 Conceito de processos.....	21
2.9 Ciclo de vida BPM (<i>Business Process Management</i> – Gestão de Processos de Negócios)	22
2.10 Representação gráfica de Processos.....	27
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	33
3.1 A empresa	33
3.2 História da marca.....	34
3.3 Visão da marca	34

3.4 Posicionamento da marca.....	35
3.5 Diagrama Swot.....	37
4. METODOLOGIA.....	38
4.1 Fontes dos dados	39
4.2 Procedimento metodológico.....	40
4.3 Recolha e tratamento de dados	41
5. PROJETO DE AÇÃO	43
5.1 Questionários de satisfação dos clientes	43
5.1.1 Satisfação em viajar com a Empresa Alpha	44
5.2 Análises financeiras	47
6. CONCLUSÃO.....	48
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
ANEXOS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANSI - American International Standard Institute

BPM – Business Process Management

BPMN - Business Process Model and Notation

CRM - Customer Relationship Management

DMAIC - Define, Measure, Analyze, Improve e Control

SFA - Sales Force Automation

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TQM - Gestão da Qualidade Total

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias genéricas de Porter	18
Figura 2 - Ciclo de vida BPM	23
Figura 3 - Principais símbolos do Fluxograma ANSI	30
Figura 4 - Fluxograma funcional com sistemas de raias	31
Figura 5 - Representação gráfica de processo de atendimento	31
Figura 6 - Principais símbolos usados na BPMN	32
Figura 7 - Percentagens de itens de qualidade da experiência da venda para os clientes	44
Figura 8 - Satisfação do ponto de contato nas vendas.....	45

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 -----	53
---------------	----

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

1.1 Introdução

Nas últimas duas décadas, a gestão dos processos de negócios tem vindo a assumir um papel estratégico importante no desempenho das empresas. Diferentes abordagens de melhorias de processos têm sido aplicadas para garantir fluxos de trabalho competitivos, rápidos, flexíveis e de baixo custo em áreas críticas das empresas. O meio económico atual de ampla concorrência exige um foco na excelência operacional e na eficiência de custos (Hallberg, Kans e Nilsson, 2013).

A crescente concorrência e as pressões de custos obrigaram as empresas a concentrar-se nas suas competências essenciais. Aumentaram as terceirizações e, como tal, as organizações passaram a comprar mais peças e serviços de fornecedores externos. Assim, a importância económica das aquisições e da gestão da cadeia de suprimentos aumentou, tornando-as num dos principais impulsionadores de negócios da empresa. Devido à mudança no papel da aquisição e gestão da cadeia de abastecimento, as empresas estão progressivamente a deixar para trás a orientação tradicional funcional e a focar-se na gestão dos processos (Cummins, 2017).

O contínuo e célere crescimento da globalização e a erradicação quase que por completa das barreiras no comércio mundial faz com que as empresas procurem diferentes estratégias para responder às constantes transformações do meio em que atuam. O desafio para os negócios, atualmente, é passar da orientação do produto para o foco no cliente, no entanto, como os clientes são cada vez mais sofisticados, instruídos e bem informados, esta tarefa é cada vez mais exigente (Timilsina, 2012).

Este trabalho tem como objeto de estudo a qualidade dos processos de vendas, em que o atendimento ao cliente atua como fator de crescimento empresarial. Na atual economia moderna competitiva, acelerada e global, para o seu crescimento, uma empresa tem de considerar os seus clientes mais do que nunca. Com o poder crescente do cliente e a ferocidade da concorrência, muitas organizações têm procurado nichos de mercados e margens de lucro (Williem, 2018).

Perante estes factos, procurar-se-á dar luz ao conhecimento dos pontos positivos e negativos das organizações, visando a qualidade da satisfação do cliente. Para obter os objetivos propostos nesta dissertação, foram realizados estudos em uma empresa de mobilidade que, por questões de confidencialidade, será chamada de empresa “Alpha” neste trabalho de projeto.

1.2 Objetivo da investigação

A aplicação de ferramentas de representação gráfica e monitorização de processos nas organizações atuam com o objetivo de reduzir o desperdício e diminuir os custos. No entanto, a aplicação dessas ferramentas em ambientes de processos específicos voltados para o atendimento ao cliente, ainda permanece incerta devido às características rígidas das organizações de processo, e pela falta de conhecimento e esclarecimento da comunidade corporativa (Paschek, Ivascu & Draghici, 2018).

Assim sendo, este estudo procura identificar quais são as lacunas internas mais significativas da organização em relação ao processo de vendas no atendimento ao cliente para que a empresa possa melhorar o seu desempenho.

Este trabalho pretende fundamentar a hipótese de que definir estratégias e melhorar processos, com o objetivo de aumentar a qualidade no atendimento ao cliente através de implementação de técnicas de representação gráfica de processos de qualidade no atendimento ao cliente, não só irá contribuir para aumentar as vendas, como para melhorar os resultados da empresa e, conseqüentemente, o crescimento empresarial. As estratégias empresariais têm de ser apoiadas por programas estruturados. Como tal, este trabalho alicerça-se em estudos de teorias desenvolvidos por autores especialistas que se manifestam, com propriedade em estratégia empresarial e melhoria de processos, através de conceitos referentes ao tema, bem como apontam as necessidades dessas empresas aplicarem estas teorias.

O fundamento para este trabalho está na necessidade de ter em conta que, para fornecer um excelente serviço de atendimento, uma organização precisa de exceder as expectativas do cliente. Um fator importante na prestação de um bom serviço é não prometer algo que poderá não ser cumprido.

Como relevância pessoal, a justificação para utilizar este tema é a possibilidade de utilizar conhecimentos teóricos aprendidos para melhorar o desempenho de uma

empresa. Atualmente, o desafio para os negócios é passar da orientação do produto para o foco no cliente. Tarefa cada mais vez mais exigente pois os clientes estão cada vez atuais.

Este trabalho apresenta relevância académica, pois demonstra técnicas teóricas e práticas para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente e influenciar o crescimento empresarial.

1.3 Objetivo

O objetivo desta investigação é verificar a importância dos processos de vendas na satisfação dos clientes.

1.4 Estrutura do Trabalho

Os capítulos deste trabalho estão estruturados da seguinte maneira:

Capítulo I – Introdução: Tem como objetivo apresentar o tema e a estrutura do trabalho, expondo o problema, os objetivos propostos, e fundamentos no presente estudo.

Capítulo II – Referencial teórico: Este capítulo tem a finalidade de apresentar toda a base teórica do trabalho, conceituando processos de qualidade em vendas para os clientes e gestão de processos no setor de vendas e medidas de satisfação dos clientes.

Capítulo III – Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos

Capítulo IV – Metodologia desenvolvida no Trabalho

Capítulo V – Estudo de caso: O presente capítulo relata a situação da qualidade de vendas indicado pelos clientes que participaram de um formulário on-line, um diagrama SWOT do processo de vendas da empresa na qual foi realizado o estudo de caso.

Capítulo VI – Conclusão: O capítulo VI apresenta todos os resultados da proposta de melhoria, conclui o trabalho e apresenta propostas para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Vendas de serviços

Os clientes podem ser melhor descritos como aqueles para que o trabalho é realizado. São os utilizadores finais de produtos ou serviços. Tanto podem ser internos à organização, como funcionários e diretores, ou externos, membros do público, outras empresas ou funcionários do governo (Okoye & Okolie, 2014). O atendimento ao cliente é a prestação de serviço aos clientes antes, durante e depois de uma compra. Logo também significa servir o cliente, e envolve todo contato com o cliente, seja frente a frente ou contato indireto (Ramonienê, 2013).

Segundo LeBouef (1996), os maiores ativos da empresa são os clientes, porque a empresa não existe sem eles. É no seguimento desta afirmação que podemos concluir que as organizações não devem apenas focar-se na produção e escoamento de produto, mas sim ter uma mentalidade empreendedora focando-se na satisfação do cliente. O mesmo autor acredita que, atualmente, os clientes não se sentem satisfeitos apenas com a *performance* do produto/serviço que compram, mas que dão cada vez mais importância à qualidade do serviço prestado.

Kotler (2005), afirma que as organizações estão cada vez mais direcionadas para a conquista da satisfação total do cliente, sendo esta uma ferramenta fundamental do *marketing*. A alteração do pensamento estratégico nas organizações leva o seu tempo, tal como confirmam Cannie e Caplin (1994) defendendo que os gestores que estão no topo do organigrama só recentemente é que estão a dar-se conta de que os serviços orientados para o cliente são um processo estratégico. Hoje já não é suficiente sustentar o sucesso de uma organização nas campanhas externas. Há que pensar numa estratégia focada no cliente, adotando-o como parceiro de negócio.

A relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que pode ser, inclusive, funcionários de departamentos distintos a necessitar uns dos outros. Compreende, assim, diversos funcionários, de vários setores (Pilares, 1989).

No atendimento, portanto, não importa o nível hierárquico do funcionário na organização. Todos os que tiverem contato direto ou indireto com o cliente serão consideradas pessoas envolvidas na função de atendimento - independentemente da duração do contato interpessoal (Cespedes, 2014).

Como cliente considera-se toda a pessoa que entre em contato com a empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação. Como tal, o dever dos funcionários para com as pessoas que entrem em contato com a empresa (ou com seu departamento) deve ser o de tratá-las como clientes (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2008).

Assim, é importante que os funcionários estejam atentos, evitando discriminações. Por exemplo, diante de um desconhecido na empresa, que deseja uma informação simples ("onde fica a sala X"), o funcionário deve tratar essa pessoa com a mesma cortesia que dispensaria a um cliente importante. Um atendimento sem discriminação é essencial. Novamente, segundo Hendry (2005), o atendimento ao cliente resume-se a uma série de atividades destinadas a aumentar o nível de satisfação do cliente, ou seja, a sensação de que um produto ou serviço atendeu a expectativa do cliente. O atendimento ao cliente pode ser expresso em competências pessoais e interpessoais, como competências de comunicação, competências auditivas, linguagem, gestos e postura.

2.2 Inside sales

Muitas pessoas *Business to Business* (B2B) estão cada vez mais confortáveis em produzir remotamente. Como muitas ações de compra estão a ser efetuadas remotamente, vender remotamente também se tornou uma opção viável. Os clientes estão igualmente preocupados com procedimentos de compra eficientes, assim como a contraparte está preocupada com procedimentos de venda eficientes (Gulati; Soni 2015).

Inside Sales oferece soluções para ambas as partes que estão intimamente ligadas aos avanços tecnológicos (Seley & Holloway 2008). Foi descoberto por Martin (2006) que uma quantidade significativa de empresas líderes de alta tecnologia e serviços de negócios estariam a mudar o seu modelo operacional de vendas em campo

para vendas internas. É claro que é preciso analisar cuidadosamente que tipos de segmentos de clientes são adequados para este tipo de trabalho de vendas.

Segundo Moorman (2013), existem vários fatores específicos que contribuem para o aumento da função de vendas internas. As vendas internas são mais eficientes e económicas do que as vendas em campo, pois o tempo e as despesas de viagem são excluídos. Os hábitos de compra de consumidores particulares e compradores profissionais mudaram para a preferência, por exemplo, de *e-mail* e *social media*. Tudo isso se tornou possível com o desenvolvimento de tecnologia apropriada. Martin (2006) adicionado aos fatores acima mencionados aumentou a pressão para melhorar o desempenho dos negócios e a lucratividade da empresa.

A digitalização é uma tendência que tem impacto nas transações comerciais. É evidente que as empresas têm de reformular os seus modelos de serviço para responder aos desafios e oportunidades proporcionados pela era digital. No entanto, a lógica básica por detrás do negócio permanece a mesma. A digitalização transforma as formas de interação entre o cliente e a empresa. No que diz respeito ao processo de vendas, a digitalização oferece novos canais de interação com o cliente (Gulati & Soni 2015).

Alahuhta (2015) afirma que as possibilidades de digitalização exigem uma atenção cada vez maior das empresas na avaliação de estratégias. O uso de tecnologia no trabalho de vendas está a aumentar, independentemente do tipo específico de trabalho de vendas. O uso da videoconferência, por exemplo, é uma ferramenta para o uso efetivo de tempo e recursos. Consequentemente, os vendedores de campo podem empregar as mesmas ferramentas que os gerentes de vendas internos para atingir os seus objetivos. Como em qualquer outra tarefa, as pessoas precisam de acompanhar o desenvolvimento para ter sucesso no mundo em mudança (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2013).

Como as vendas internas são um trabalho bastante independente (Martin 2006), o gerente de vendas internas deve ter ferramentas e tecnologias atualizadas para fornecer respostas rápidas e informações oportunas aos clientes. O sistema operacional deve ser capaz de permitir preços rápidos e possibilidades de cotação. A quantidade de vagas em empresas de *inside sales* (vendas internas) aumentou significativamente em relação aos empregos tradicionais de vendas diretas nos últimos anos (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2013).

A criação de uma nova posição de vendas internas (equipa) requer investigação e análise para construir estas posições produtivas, alinhando as vendas adequadamente nas equipas de vendas internas e de campo, otimizando assim a cobertura de mercado. As equipas de vendas internas precisam de ferramentas de vendas diferentes das vendas diretas. Em geral, vendas internas e vendas diretas tem focos diferentes (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2013).

Quando a função de vendas internas é realizada com sucesso, a empresa pode obter muitos benefícios. Mais contatos podem ser alcançados por dia com menor custo por venda, em comparação com as vendas diretas tradicionais (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2013). Os vendedores internos estão basicamente disponíveis durante todo o horário comercial, pois não viajam. Portanto, os clientes podem alcançá-los rapidamente, o que é um aspeto do bom atendimento. Como as vendas internas criam menos custos para a empresa do que as vendas em campo, o dimensionamento das equipas de vendas internas pode ser feito com um risco menor.

A especialização da equipa de vendas por setor ou produtos utilizados dá a estas equipas uma oportunidade para evoluir para uma ainda mais económica e no local, mediante as necessidades da sua base de clientes. Combinando os clientes certos com vendas internas qualificadas, pode-se esperar um custo de vendas reduzido de 40-90% em relação às vendas diretas. Na melhor das hipóteses, as vendas internas oferecem um nível mais elevado de qualidade para uma base de clientes maior (Seley & Holloway, 2009).

2.3 Força de vendas

A satisfação do cliente é fundamental para o sucesso do *marketing*. Esta determina se os clientes fazem compras adicionais e recomendam o produto e a empresa a terceiros. Portanto, compreender os fatores que afetam a satisfação do cliente é fundamental para o plano de *marketing* de uma empresa (Oliver & Swan, 1989). Embora tenha havido uma extensa pesquisa sobre a satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços (Singh 1988; Oliver & Swan, 1989), houve pouca pesquisa sobre os efeitos do comportamento do vendedor e da política de gestão de vendas na satisfação do cliente.

As empresas introduziram tecnologias como software CRM e ferramentas de aprimoramento de vendas (Kumar *et al.*, 2020), mas pesquisas e dados anedóticos sugerem que os próprios vendedores tendem a resistir a novas tecnologias e preferem interações tradicionais (Spreer & Rauschnabel, 2016). A pesquisa sugeriu que a adoção da tecnologia aumenta o desempenho do vendedor, e o resultado pode ser impulsionado por vendedores de alto desempenho adotando a tecnologia mais rapidamente do que vendedores de baixo desempenho (Sharma & Sheth, 2010).

A situação é particularmente aguda porque há uma lacuna entre a preferência dos clientes por tecnologia e a capacidade dos vendedores de usar a tecnologia (por exemplo, Sharma & Sheth, 2010; Tanner Jr & Shipp, 2005). Como exemplo, Rocco e Bush (2016) descobrem que os vendedores subestimam a importância das expectativas de tecnologia de seus clientes. No entanto, o LinkedIn (2016) relata que o desempenho dos vendedores está altamente correlacionado com o uso da tecnologia e que os melhores vendedores são mais orientados a usar um sistema de CRM, *apps* de produtividade, ferramentas de vendas sociais e ferramentas de inteligência de vendas.

Devido à sua resistência à tecnologia, os vendedores são incapazes de se conectar com os clientes no modo de tecnologia preferencial dos clientes, que é um problema que se torna especialmente intenso em tempos de crise (como a pandemia COVID-19) quando a presença pessoal é reduzida ou eliminada. Por exemplo, uma em cada cinco equipas de vendas B2B não mudaram para videoconferência ou telefone como o método de contato preferencial, apesar da imposição de medidas de distanciamento social que tornam o contato pessoal tradicional impraticável (Gregg *et al.*, 2020).

Os vendedores são a principal fonte de comunicação para o cliente em situações de mercado industrial, comercial e de retalho, e, portanto, o comportamento do vendedor afeta a satisfação do cliente (Harmon & Coney, 1982; Wilkie & Dickson, 1985; Olshavsky, 1973; Oliver & Swan, 1989). Dentro da estrutura proposta, os principais determinantes a satisfação do cliente são as expectativas do cliente em relação ao desempenho do produto e o desempenho real do produto. O desempenho do produto é normalmente constante para a política de gestão de vendas.

Assim, para aumentar a satisfação do cliente, a equipa de vendas tem de entender e, ocasionalmente, moldar as expectativas pré-compra do cliente. Os elementos específicos da apresentação do vendedor, por exemplo, força da mensagem) que afetam as expectativas pré-compra são enfatizados na estrutura proposta. Além

disso, o efeito do esforço do cliente e do vendedor durante o processo de pré-compra sobre a satisfação também é avaliado. A estrutura proposta também destaca elementos da interação cliente-equipa de vendas pós-compra (por exemplo, solicitação de *feedback*) por meio da qual os gerentes de vendas podem aumentar a satisfação do cliente.

Uma proporção significativa do sucesso de vendas tem que ver com escolher os pontos fortes e as limitações de organizar a força de vendas de forma consciente e gerirlos de acordo. Tendo em mente que os hábitos de compra do cliente desempenham um papel fundamental no ambiente empresarial moderno, a gestão multicanal é um fator de sucesso crucial (Cespedes, 2014). Ainda assim, as oportunidades de negócios devem ser seguidas à medida que se apresentam. Ao treinar pessoas com diferentes especialidades em vendas no seio da empresa, deve-se enfatizar que os clientes devem sempre receber um serviço de excelência, independentemente da sua posição aos olhos da empresa.

Canais para integrar a este processo formam-se a partir de opções como força de vendas, pontos de venda, contato telefónico, comércio eletrónico (Payne, 2008). Uma vez formada a estratégia na base de clientes desejada, é necessário descobrir quais são os melhores canais de interação. As indústrias divergem sobre quais são os canais possíveis para envolver no processo. Em alguns casos, é sensato incluir intermediários no processo de venda.

A *Sales Force Automation* (SFA) é hoje uma ferramenta comum de suporte tecnológico aos vendedores, desde o início da década de 1990. É composto por elementos tecnológicos de *hardware* e *software*. Independentemente da função de vendas exata, o SFA é amplamente usado para recolher e analisar dados de vendas (Buttle, 2009). O SFA também é uma ferramenta de gestão de vendas para padronizar e desenvolver o processo de vendas. A tecnologia SFA inclui *software* usado para, por exemplo, geração de *leads* e precisa de reconhecimento (Buttle, 2009). Este tem um papel significativo na gestão do ciclo de vendas dos clientes. “A automação da força de vendas é a interação automática das atividades de *front* e *backoffice*”, afirma Donaldson (2007). O SFA, portanto, permite um melhor atendimento ao cliente com dados do cliente atualizados, já que todas as partes em contato com o cliente têm as informações mais recentes disponíveis.

Existem várias opções de como organizar a força de vendas. Tradicionalmente, a divisão é baseada na geografia, produto, mercado ou uma combinação das opções

acima mencionadas (Donaldson, 2007). A especialização de produtos é sensata numa empresa onde existem produtos altamente técnicos e especializados, que precisam de se especializar na clientela. O alinhamento da força de vendas por produtos oferece vantagem competitiva, pois os clientes são atendidos com especialização. A desvantagem dessa divisão pode surgir de um possível esforço duplo, pois pode ser difícil distinguir qual cliente pertence a qual vendedor (Donaldson, 2007).

A segmentação de mercado divide os clientes por segmentos de mercado específicos. É uma segmentação centrada no cliente, com a vantagem de uma força de vendas especializada, atendendo a área de mercado designada. Especialmente em mercados dinâmicos, proporcionará à empresa uma vantagem competitiva. A desvantagem dessa divisão é que é possível que o custo das vendas aumente significativamente (Donaldson, 2007).

O aspeto mais fundamental da organização da força de vendas é reconhecer verdadeiramente o que precisa ser feito por eles. A gestão de vendas deve, inicialmente, ser capaz de vincular os esforços diários dos vendedores aos objetivos estratégicos (Rubanovitsch & Aalto 2007). Cespedes (2014) descreve como a estratégia e os objetivos de vendas devem ser ligados em cascata em toda a organização nas escolhas em cascata.

2.4 O chefe de vendas

O gerente de vendas internas deve ter ferramentas e tecnologias atualizadas para fornecer aos clientes respostas rápidas e informações oportunas. O sistema operacional deve ser capaz de permitir preços rápidos e possibilidades de cotação. A parcela de empregos de vendas internas aumentou significativamente em relação aos empregos tradicionais de vendas diretas nos últimos anos (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2013). A criação de uma nova posição de vendas internas (equipa) requer investigação e análise para construir essas posições produtivas, alinhando as vendas adequadamente nas equipas de vendas internas e de terreno, otimizando assim a cobertura de mercado.

As equipas de vendas internas precisam de ferramentas de vendas diferentes das vendas diretas. Em geral, há uma direção diferente entre vendas internas e vendas

diretas. Normalmente, as vendas internas usam principalmente ferramentas de telefone e *on-line* para interação com o cliente. As ferramentas *on-line* consistem na *web*, *e-mails* e outras tecnologias na Internet (Martin, 2006).

As vendas internas envolvem o trabalho de desenvolvimento de vendas na forma de geração de *leads* de vendas. Outros nomes para vendas internas são, por exemplo, qualificação de *leads* e vendas diretas. Pode haver diferentes tipos de funções de vendas internas. Um tipo é que eles atuam como gerentes de vendas, fechando negócios, por exemplo, mas sem contato cara a cara com o cliente. O outro tipo está envolvido nos estágios iniciais da relação com o cliente; procurar as possibilidades e encaminhar as informações para outra função de vendas que fará cotações e outras atividades de vendas (Seley & Holloway, 2009).

O trabalho do gerente de vendas diretas é mais consultivo, lidando com novos produtos e / ou serviços e desenvolvimento de produtos. Ambas as tarefas de vendas devem fornecer valor para permanecerem valiosas para a empresa (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2013).

Moorman afirmou na revista "*Harvard Business Review*" - 2015, que o papel de um gerente de vendas diretas tem vindo a aproximar-se do papel de um gerente de contas-chave. O foco deve residir mais na solução de problemas e na criação de novos negócios, do que na compra repetitiva dos mesmos produtos. Em certa medida, há mais pressão sobre as vendas diretas para cobrir os custos de viagens na forma de novos negócios do que sobre as vendas internas, que cobrem as vendas sem custos extras de pessoal. O estudo sobre vendas internas conduzido por Martin (2013) revelou que 98% dos líderes de vendas participantes consideram que as características pessoais dos vendedores internos e de campo diferem de significativas a um pouco diferentes.

2.5 Os profissionais de vendas

Hoje, o papel do vendedor tornou-se ainda mais crítico (Abeysekera e Wickramasinghe, 2013); evoluiu da implementação da função de vendas para se tornar um criador de valor central para clientes e organizações de vendas (Zhang & Glynn, 2015). Além disso, as organizações de vendas exigem que seus vendedores lidem com situações de vendas cada vez mais complexas, persuadam os compradores em ambientes cada vez mais competitivos, construam confiança e alcancem as metas organizacionais de vendas gerais (Ahearne & Rapp, 2010; Franklin & Marshall, 2018). Dada a importância do desempenho dos vendedores, muitos estudiosos se concentraram em identificar um amplo espectro de componentes que afetam o desempenho dos vendedores (Evans et al., 2020).

McKinnis (2007) define a identidade de vendas como uma referência do orgulho de um vendedor pela profissão de vendas. Se a venda é considerada pelas pessoas como algo bom, estas são classificadas com uma forte identidade comercial. Vice-versa, as pessoas que veem as vendas como algo negativo têm uma identidade de vendas baixa. Além disso, ele afirma que a sociedade percebe as vendas, muitas vezes, negativamente devido a más experiências. Por causa da força da visão enganosa da sociedade, alguns vendedores sentem-se envergonhados com a sua profissão. É autoexplicativo que uma baixa identidade de vendas resulte num pior desempenho em comparação com uma elevada identidade de vendas. Steward *et al.* (2010) trata este tópico com mais detalhes e examina as diferenças de desempenho dos vendedores com base nas suas identidades e atribuições de papel.

Eles concentram-se, portanto, nas duas funções de uma identidade de consultor de vendas e uma identidade de especialista técnico. Embora os vendedores estudados tivessem o mesmo cargo e responsabilidades, consideravam as suas funções de maneira diferente. Steward *et al.* (2010) descobriram que os vendedores que se viam como consultores de vendas tinham pontuações de desempenho mais altas em comparação com os especialistas técnicos.

A razão, portanto, é a mentalidade dos consultores de vendas que está relacionada com uma visão abrangente da relação da empresa com o cliente. Em oposição, a outra função tem uma visão mais restrita de como um determinado produto funciona. Além disso, os consultores de vendas tendem mais a procurar soluções para resolver os problemas dos seus clientes. Nesse âmbito, recorrem ao conhecimento coletivo da organização se estiverem presos. Assim, as expectativas dos clientes são atendidas e valor é criado.

As descobertas mostram que os líderes fariam bem em estudar como os seus funcionários de vendas veem o seu papel, e ajustar essa abordagem às necessidades dos clientes e aos objetivos de vendas. Além disso, os resultados contemplam oportunidades de mudança no recrutamento ou formação em vendas dos funcionários. A descoberta de que vendedores com função de consultor têm melhor desempenho leva ao problema de que as empresas podem beneficiar com a contratação de vendedores com essa identidade.

2.6 Gestão da relação com o cliente

Berry *et al.* (1985) começaram a estudar os determinantes da qualidade do serviço e como o cliente avaliaria a qualidade dos serviços com base no conceito de Qualidade de Serviço Percebido (Grönroos, 2006). Os 10 determinantes foram encontrados para caracterizar a percepção dos clientes sobre o serviço. Um dos determinantes, *competência*, está claramente relacionado à qualidade técnica do resultado, e outro, *credibilidade*, está intimamente ligado ao aspeto da imagem da qualidade percebida. Entretanto, é interessante observar que os demais determinantes estão mais ou menos relacionados à dimensão do processo de qualidade percebida (Grönroos, 2006). Como resultado de um estudo posterior, 10 determinantes da qualidade do serviço foram reduzidos para os cinco seguintes (Grönroos, 2006):

1. **Tangíveis** - Este determinante está relacionado com o papel de instalações, equipamentos e materiais usados por uma empresa de serviços, bem como à aparência dos funcionários de serviços;

2. **Confiabilidade** - Significa que a empresa de serviços oferece aos seus clientes um serviço preciso na primeira vez sem cometer erros e cumpre o que prometeu quando foi acordado;
3. **Responsividade** - Significa que os funcionários de uma empresa de serviços estão dispostos a ajudar os clientes e atender às suas solicitações, bem como informar os clientes quando o serviço será prestado e, em seguida, fornecer um serviço rápido;
4. **Garantia** - Significa que o comportamento dos funcionários dará aos clientes confiança na empresa e que a empresa faz com que os clientes se sintam seguros. Significa igualmente que os funcionários são sempre corteses e possuem o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes;
5. **Empatia** - Significa que a empresa tem em conta os problemas dos clientes e atua nos melhores interesses, além de dar aos clientes atenção pessoal individual e ter horários de operação convenientes.

Qualidade de serviço na ótica do cliente é a percepção do cliente sobre o serviço, com base em diferentes fatores que contribuem para o serviço, desde o processo até ao resultado. Os clientes que compram o serviço consideram tudo o que contribui para o processo e o resultado na realização de suas avaliações do serviço. No entanto, a avaliação subjetiva das experiências de serviço reais é a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

Sureshchander *et al.* (2002) aponta que as empresas de serviços têm dificuldade em visualizar e compreender quais os aspetos do serviço que definem alta qualidade para os consumidores e em que níveis são necessários para serem entregues. Além disso, o aspeto de gerir uma interação de serviço também requer a compreensão do comportamento complexo dos funcionários que encontram na percepção dos clientes a qualidade do serviço.

A medição da satisfação do cliente surgiu no campo da Gestão da Qualidade Total (TQM, na sigla em inglês), embora tenha sido explorada por vários investigadores e teóricos de outras áreas científicas (por exemplo, *marketing*). A Escola TQM formaliza a satisfação do cliente como um componente de qualidade, como aparece nos principais prémios de qualidade, enfatizando a exploração dos dados de satisfação do cliente dentro de uma organização de negócios (Fornari Junior, 2010).

Atualmente, o crescente interesse na satisfação do cliente está intimamente ligado à revolução da qualidade que começou no início dos anos 80. Os investigadores do TQM perceberam que a melhoria da qualidade de produtos e serviços não só podia confiar nas métricas e padrões internos das organizações comerciais, mas também devia ser combinado com informações e *feedback* do cliente. Além disso, a qualidade deve manifestar-se de maneira relevante e perceptível entre o conjunto total de clientes.

Geralmente, a Escola TQM estuda o problema da medição da satisfação do cliente do ponto de vista da qualidade do produto ou serviço. Em particular, a satisfação do cliente é considerada uma condição necessária para oferecer produtos ou serviços de alta qualidade.

As vantagens mais importantes de uma pesquisa de medição da satisfação do cliente podem ser resumidas no seguinte modo (Fornari Junior, 2010):

- Os programas de medição de satisfação do cliente melhoram a comunicação com a clientela total, desde que constituam esforços contínuos e sistemáticos da organização empresarial.
- Organizações empresariais podem examinar se os serviços prestados atendem às expectativas do cliente. Além disso, é possível examinar novas ações, esforços e se os programas têm algum impacto na clientela das organizações.
- As dimensões críticas de satisfação, que devem ser melhoradas, são identificadas, bem como as vias pelas quais essa melhoria pode ser alcançada.
- Os pontos fortes e fracos mais importantes da organização empresarial contra a concorrência são determinados com base nas percepções e julgamentos do cliente.
- O pessoal da organização empresarial é motivado a aumentar sua produtividade, uma vez que todos os esforços de melhoria, em relação aos serviços oferecidos, são avaliados pelos próprios clientes
- Também deve ser mencionado que, embora a satisfação do cliente seja uma condição necessária, mas não suficiente, para a viabilidade financeira, várias pesquisas mostraram que há uma correlação significativa entre nível de satisfação, fidelidade do cliente e lucratividade.

2.7 Estratégia

Estratégia é uma palavra com muitos significados e todos eles são relevantes e úteis para aqueles que são apontados como criação de estratégia para suas corporações, empresas ou organizações. Chandler (1962, p.16) definiu estratégia como "a determinação dos objetivos básicos em longo prazo, e os objetivos de uma empresa, adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para a realização destes objetivos".

Andrews (1980) definiu: "O padrão das decisões numa empresa que motiva e revela os seus objetivos, desígnios ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o intervalo de negócios para perseguir o tipo de organização considerada económica e humana que é ou pretende ser, e a natureza da contribuição não económica e o que pretende fazer para os seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (Andrews, 1980, p.13)."

Porter (1980, p.61) definiu estratégia competitiva como "uma fórmula ampla de como uma empresa vai competir, quais devem ser as metas e políticas necessárias para realizar os seus objetivos". Em contraste com a definição de Andrews, Porter é muito mais estreito, concentrando-se com bases numa concorrência.

Segundo Bryson (2017, p.39), "estratégia" é definida como "um padrão de propósitos políticos, programas, ações, decisões ou alocações de recursos que definem o que uma organização é, o que faz, e porque o faz".

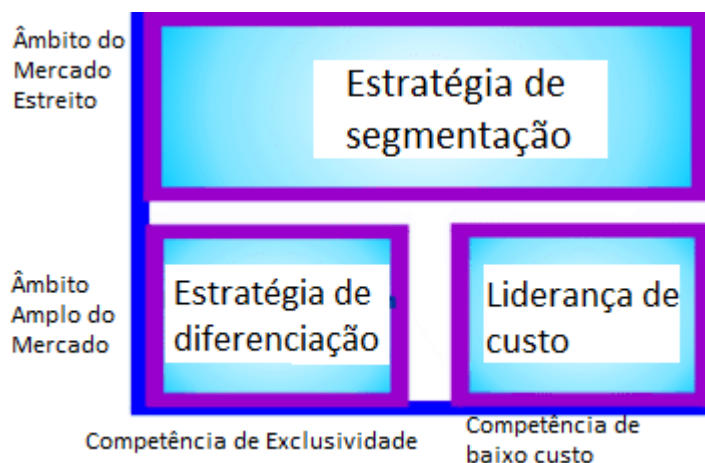
No aspeto militar, a estratégia para uma batalha refere-se a um plano geral de ataque ou defesa (Porter, 1980). Neste contexto, a estratégia está preocupada com a implementação dos recursos. Uma estratégia ou plano geral de ação pode ser formulado para objetivos e metas, alongo prazo, corporativas, para um negócio específico com metas e objetivos ou para uma unidade funcional.

Desde então, o conceito tornou-se um domínio intelectual rico e robusto de uma série de outras disciplinas mais maduras, como sociologia, psicologia e economia. O progresso tem sido evidente em várias frentes, como o avanço da compreensão conceitual e empírica do conceito e da prática da estratégia, olhando para a estratégia a partir de múltiplas perspetivas, e o uso de abordagens metodológicas inovadoras e diversificadas na pesquisa de estratégia (Oliveira & Pereira, 2013).

2.7.1 Estratégias genéricas de Porter

Porter (1980) descreveu um esquema de categorias que consiste em três tipos gerais de estratégias que são comumente usadas pelas empresas para alcançar e manter a vantagem competitiva. Essas três estratégias genéricas, conforme apresentadas na Figura 1, são definidas em duas dimensões: objetivo estratégico e força estratégica.

Figura 1 - Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Porter (1980).

O objetivo estratégico é uma dimensão do lado da procura e analisa o tamanho e a composição do mercado que se pretende alcançar. A força estratégica é uma dimensão do lado da oferta e examina a força ou a competência central da empresa. Em particular, ele identificou duas competências que considerou mais importantes: diferenciação de produto e custo do produto (eficiência).

A figura 1 define as opções de "estratégia genérica" que uma empresa pode seguir. A posição relativa de uma empresa dentro de uma indústria é dada pela sua escolha de vantagem competitiva (liderança de custo *versus* diferenciação) e a sua escolha de objetivo competitivo. O objetivo competitivo distingue entre empresas que visam segmentos amplos da indústria e empresas que se concentram num segmento restrito.

Estratégias genéricas são úteis porque caracterizam posições estratégicas no nível mais simples e mais amplo. Porter e Van der Linde (1995, p.31) afirmam que obter

vantagem competitiva exige que a empresa escolha o tipo e o objetivo de sua vantagem competitiva. Existem diferentes riscos inerentes a cada estratégia genérica, mas ser "tudo para todas as pessoas" é uma receita certa para a mediocridade, ficar "presa no meio" (Porter & Van der Linde, 1995).

Pesquisas empíricas sobre o impacto do lucro da estratégia de *marketing* indicaram que as empresas com uma alta participação de mercado eram, com frequência, bastante lucrativas, assim como muitas empresas com baixa participação de mercado. As empresas menos lucrativas foram aquelas com participação de mercado moderada.

A explicação de Porter e Van der Linde (1995) é que as empresas com alta participação de mercado obtiveram sucesso porque procurava numa estratégia de liderança de custo e as empresas com baixa participação de mercado obtiveram sucesso porque usaram a segmentação de mercado para se concentrar num nicho de mercado pequeno, mas lucrativo. As empresas no meio eram menos lucrativas porque não tinham uma estratégia genérica viável.

A combinação de várias estratégias é bem-sucedida em apenas um caso. A combinação de uma estratégia de segmentação de mercado com uma estratégia de diferenciação de produto é uma maneira eficaz de adequar a estratégia de produto da empresa (lado da oferta) às características dos segmentos do seu mercado-alvo (lado da procura). Mas combinações como liderança de custo com diferenciação de produto, são difíceis (mas não impossíveis) de implementar devido ao potencial de conflito entre a minimização de custos e o custo adicional de diferenciação de valor agregado (Saraeian, 2018).

2.7.2 Estratégia de liderança em custos

Esta estratégia enfatiza a eficiência (Porter, 1980). Ao produzir grandes volumes de produtos padronizados, a empresa espera aproveitar as economias de escala e os efeitos da curva de experiência. O produto é, com frequência, um produto de “produtos básicos” que é produzido a um custo relativamente baixo e disponibilizado para uma base de clientes muito grande. A manutenção dessa estratégia requer uma busca contínua por reduções de custos em todos os aspetos do negócio. A estratégia de distribuição associada é obter a distribuição mais ampla possível. A estratégia

promocional envolve muitas vezes a tentativa de tornar as características dos produtos de baixo custo virtualizadas.

Para ser bem-sucedida, essa estratégia geralmente requer uma considerável vantagem de participação de mercado ou acesso preferencial a matérias-primas, componentes, mão-de-obra ou outros insumos importantes. Sem uma ou mais dessas vantagens, a estratégia pode ser facilmente imitada pelos concorrentes. Segundo Gerson (2003), a efetivação bem-sucedida deve-se a:

- Habilidades de engenharia de processo;
- Produtos projetados para facilidade de fabricação;
- Acesso sustentado a capital barato;
- Estreita supervisão do trabalho;
- Controlo de custo apertado;
- Incentivos baseados em metas quantitativas;
- Garantia de que os custos sejam os mais reduzidos possível.

2.7.3 Estratégia de diferenciação

A diferenciação é destinada ao amplo mercado que envolve a criação de um produto ou serviço que é percebido em toda a sua indústria como único (Gerson, 2003). A empresa ou unidade de negócios pode cobrar um prémio pelo seu produto. Essa especialidade pode ser associada a *design*, imagem de marca, tecnologia, recursos, revendedores, rede ou serviço do cliente. A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média num negócio específico, porque a fidelidade à marca resultante reduz a sensibilidade dos clientes ao preço. Aumento dos custos geralmente pode ser repassado para os compradores. A lealdade do comprador também pode servir como barreira de entrada, as novas empresas devem desenvolver uma competência distinta para diferenciar e destacar os seus produtos de alguma forma, a fim de competir com sucesso (Gerson, 2003).

Uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva na indústria em que atua mediante a diferenciação do seu produto, a qual indica que a empresa apresenta singularidade em algo que é valioso para os compradores. Segundo Williem (2018), os consumidores possuem uma preferência irracional em relação aos produtos produzidos

por diversos fabricantes, devido à sua capacidade limitada de comparar qualidades. Este facto levou os empresários a oferecer tipos e qualidades diferentes dos produtos, isto é, a diferenciar os produtos.

A diferenciação de produto corresponde à introdução nas linhas de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela empresa e que, portanto, será vendida num dos mercados por ela suplementados (Matopoulos, Bell & Aktas, 2016).

Uma estratégia competitiva bem-sucedida é uma combinação de métodos ofensivos e defensivos. Entre os meios que uma empresa pode tentar para criar uma vantagem competitiva, a diferenciação é uma das principais formas de se sobressair, pois são as que oferecem a maior vantagem para a empresa.

2.8 Conceito de processos

Investigadores e profissionais distinguem alguns tipos de processos. Porter, na sua popular cadeia de valor, sugere a separação de grupos de processos primários (por exemplo, logística de entrada, operações, serviço) e de suporte (por exemplo, infraestrutura, gestão de recursos humanos, compras) (Porter, 1980). Ele afirma que a vantagem competitiva pode ser obtida em qualquer uma dessas áreas, não necessariamente naquelas que produzem produtos, mas também na capacidade de gerir processos de maneira eficiente (Satyal *et al.*, 2018).

Outros autores citam vários tipos de processos: gestão (por exemplo, gestão corporativa, gestão estratégica), operacionais (por exemplo, compras, fabricação, vendas) e suporte (por exemplo, recrutamento, suporte técnico) ou críticos (por exemplo, gestão e controlo de sistemas de gestão), chave (por exemplo, planeamento e melhoria, criação e implementação de novos serviços) e apoio (por exemplo, gestão de recursos humanos e infraestrutura. Resumindo, nem todos o processo na organização são de igual importância ou criam um maior valor para os clientes. É por isso que é importante entender todo o mapa do processo e as ligações entre os processos de negócios, para extrair os processos que geram mais valor e torná-los uma vantagem competitiva da organização (Sarajian, Shirazi & Motameni, 2018).

Satyal *et al.* (2018) distingue três grupos de processos de negócios:

1. Processos de gestão. Estes processos são destinados ao planeamento, monitorização e análise de desempenho. Processos de gestão podem garantir os objetivos de produção e promover o processo. Os processos de gestão não agregam valor ao utilizador final, mas são necessários para o funcionamento eficaz e eficiente da organização. Estes processos geralmente incluem planeamento, definição de metas, monitorização e medição, orçamento e assim por diante.

2. Processos de produção. Como resultado destes processos de negócios, a organização atinge os seus objetivos. Os processos de produção fornecem produtos ou serviços de conversão e agregam valor ao utilizador final. Processos de produção são: *design*, fabricação, serviços, construção e assim por diante.

3. Processos de apoio. Estes processos são necessários para o bom desempenho dos processos de produção. Eles não trazem valor agregado ao utilizador final, mas sem eles é impossível atingir os objetivos dos processos de produção. Estes processos incluem processos de aquisição, gestão de recursos humanos, gestão de infraestrutura e assim por diante.

São Processos-Chave também aqueles que têm forte impacto nos clientes ou que representam riscos à vida humana e ao meio ambiente, ou ainda expõem a empresa a riscos financeiros elevados (Saraeian, Shirazi & Motameni, 2018).

Em situações de muita complexidade, também é possível um processo apresentar uma ou outra macro atividade que seja considerada um subprocesso a ser desdobrado. Atividades são os esforços realizados de forma manual ou rotinas executadas por sistemas. Atividades são iniciadas por solicitações de dados ou por transações. É a parte “ativa” das funções com tendência a se repetirem e a serem formalizadas (Wang *et al.*, 2018).

2.9 Ciclo de vida BPM (*Business Process Management* – Gestão de Processos de Negócios)

O ciclo de vida BPM segue os princípios da melhoria contínua. Com base nesses princípios, a gestão consiste em etapas repetitivas. Cada estágio envolve várias fases.

Cada curso de cada fase inclui um conjunto de ações. Em geral, os estágios da gestão de processos de negócios são semelhantes ao ciclo da metodologia DMAIC SixAlpha. DMAIC é uma sigla em inglês que significa *define, measure, analyze, improve e control* (ou em português: definir, medir, analisar, melhorar e controlar) e representa um método de melhoria de processos composto por um guião que ajuda empresas a resolverem problemas (Paschek, Ivascu & Draghici, 2018).

O *Business Process Management* consiste nas seguintes fases representadas na figura 2.

A primeira fase é a definição do processo, ou seja, a análise e desenho. Nesta fase, o processo de simulação está no estado inicial e no estado desejado (modelo desenvolvido "As is" e "To be"); esta etapa ajuda a determinar o processo de melhoria, formar a equipa de gestão de processos, definir os papéis e as responsabilidades dos membros da equipa, e identificar metas, objetivos e resultados esperados do processo (Enríquez, Troyano & Romero-Moreno, 2018).

Figura 2 - Ciclo de vida BPM



Fonte: Wang (2018)

A segunda fase é a modelagem de processos. Nesta fase, várias opções são determinadas pela simulação do processo. Como resultado, as melhores práticas para melhorar o processo de negócios são definidas.

A terceira fase é a implementação de mudanças. Nesta fase, os métodos são usados para melhorar os processos escolhidos. As mudanças no processo são introduzidas.

A quarta fase é a monitorização e o controlo de processos. Esta fase é realizada como monitorização periódica do processo de acordo com certos parâmetros.

A quinta fase é o processo de otimização. Nesta fase, é feita uma comparação entre os resultados realmente obtidos e a mudança desejada no modelo de processo (“como estar”), e o próximo é o redesenho e classificação, é a fase onde o ciclo de melhoria começa.

Nessas fases, a gestão do processo de negócios deve primeiro ser aplicado a vários processos e, depois, à fase preliminar. Durante a fase preliminar, os processos necessários são selecionados e as prioridades para sua mudança e melhoria são definidas. No núcleo, o BPM é sobre a criação e melhoria de processos de negócios. Há uma infinidade de disciplinas e atividades que podem ser consideradas BPM. Eles são chamados de Melhoria do Processo de Negócios. Essas disciplinas incluem: Gestão da Qualidade Total (TQM), SixAlpha, Princípios Lean. Todos contêm elementos de melhoria de processos (Ramoniené, 2013).

Não importa que tipo de método se escolha se não houver um rumo a ser seguido. De modo a encontrar as possíveis áreas de melhoria, é necessário construir um esquema com paragens e sinais no percurso, de modo a seguir o caminho correto. Um ponto inicial para a melhoria futura é a modelagem. Principalmente, podemos dividir a implementação do BPM em duas grandes partes: Modelagem de Processos de Negócios e Melhoria de Processos. A Representação gráfica dos processos da empresa é essencial desde a primeira etapa do ciclo, dependendo do Planeamento (Paschek, Ivascu & Draghici, 2018).

O Planeamento envolve a definição de um plano para garantir o alinhamento entre processos, pessoas, sistemas e a estratégia da organização (Rosa, Silva & Ferreira, 2017). Para tal é preciso:

- Identificar os processos de negócios-chave para a organização;
- Definir as estratégias dos processos de negócio e os Projetos Estratégicos;
- Definir diretrizes, papéis e regras para a condução das ações de BPM;
- Definir as atividades, dependências e fluxos, procurando o alinhamento estratégico e a integração dos processos;
- Definir como documentar o processo de modo a facilitar a gestão do conhecimento;

- Desenhar os processos, definir indicadores, estabelecer metas, decidir os pontos de controlo e procedimentos de medição e de avaliação e disponibilizar recursos para o alcance dessas metas;
- Capacitar pessoas.

A modelagem da BPM na empresa é um começo inicial (primeira etapa) para a metodologia *Business Process Management*. Ela permite fazer uma análise abrangente, analisar todos os processos de todos os ângulos e identificar pontos fracos que outros funcionários não conseguem ver, incluindo a gestão. A ideia de modelagem de processos de negócios é um sinal para o facto de que o gerente moderno e todos os funcionários precisam de ter uma visão clara de todas as atividades e, mais importante, do resultado final (Lintukangas, 2016).

Tendo um modelo de negócio com todos os seus processos de negócios que são adaptados para uma finalidade específica, podemos abrir a possibilidade de aprimorá-lo. A análise de uma empresa por modelagem da BPM é uma maneira conveniente de responder à questão do que é necessário e suficiente para atingir uma meta específica (Enríquez, Troyano & Romero-Moreno, 2018).

A base deste método é a descrição do processo através dos vários elementos (dados de ação, eventos e outros materiais). Normalmente, a modelagem de processos de negócios descreve a correlação de todos os elementos do processo desde o início até a conclusão dentro da organização. Em situações mais complexas, a simulação pode incluir processos externos à organização ou sistema (Paschek, Ivascu & Draghici, 2018).

A Diagramação, a Representação gráfica e a Modelagem são representações dos processos de uma organização que diferenciam somente quanto à quantidade de informações requeridas, símbolos utilizados, nível do processo representado e ao público a que se destinam. Para a diagramação utilizam-se poucos símbolos, em geral quadrados e setas aplicáveis no nível dos processos de negócio e macroprocessos. A diagramação também pode ser utilizada para uma rápida representação de qualquer processo, quando queremos apenas obter uma noção geral da sua funcionalidade (Wim & Yakovlev, 2015).

2.9.1 Processos de vendas

Toda organização precisa de identificar e adotar diretrizes e boas práticas para a padronização de sua atividade e o desenvolvimento de seus colaboradores e também da organização. Para isso, precisam de definir processos que reflitam as atividades-chave de cada serviço prestado, bem como o setor a que pertencem. No caso de organizações de vendas, existem sete processos genéricos de vendas definidos que são: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação de vendas, tratamento de objeções e superação de resistência, fecho de vendas e acompanhamento de vendas (Dwyer, Hill, & Martin, 2000; Moncrief & Marshall, 2005).

No entanto, existem outros autores que identificam os processos de vendas genéricos como sendo: compreender o cliente, abordar o cliente, descobrir necessidades, apresentar, fechar a venda e o serviço e acompanhar (Andzulis, Panagopoulos, & Rapp, 2012; Schuldt & Totten, 2015). Ao comparar os diferentes processos, conclui-se que existem poucas diferenças entre eles, exceto pelo nome dado e a exclusão do processo “tratamento de objeções e superação da resistência” por Andzulis, Panagopoulos e Rapp (2012) e Schuldt e Totten (2015). Para este estudo, os sete processos de vendas serão analisados por serem completos e específicos.

A prospecção é a primeira etapa de um ciclo de vendas eficaz e é definida como a busca e identificação de clientes potenciais que possam estar interessados no produto ou serviço de uma organização (Moncrief & Marshall, 2005; Singh *et al.*, 2011). Antes de se focar, é fundamental definir o público-alvo de acordo com a visão e estratégia da organização. Nesta etapa, é muito importante definir várias características:

- Caso o público-alvo seja uma empresa / organização, é necessário identificar o setor, o porte e a área de influência.
- Caso o público-alvo seja um indivíduo, é necessário identificar a função, idade, interesses e grupos.

Outras técnicas, como o “*word of mouth*”, são essenciais, pois hoje as pessoas confiam mais nos seus pares do que na publicidade ou em outro material desenvolvido pela organização. Sabendo disso, as organizações devem apostar no desenvolvimento de relações próximas com os clientes para disseminar boas experiências por meio de seus contatos. As redes sociais tornam tudo mais fácil; prospecção *inbound* com foco no uso de vendas sociais (uso de redes sociais para explorar contatos com *leads*) e *e-mail*; e *marketing* de saída que suporta ligações não solicitadas (ligações não solicitadas para *leads*) e *spamming* social (mensagens não solicitadas por meio de redes sociais) para tentar vender o produto ou serviço (Aggour, 2013).

Depois de recolher e identificar novos *leads*, são filtrados e selecionados *leads* do sistema de CRM, campanhas digitais e não digitais, *site*, conferências, referências, *networking* e associações comerciais para criar uma lista final de *leads* que correspondem ao público-alvo previamente definido. Com a lista criada, segue-se a categorização dos *leads* em duas categorias: empresa ou pessoa física. Se for uma empresa, é necessário reunir mais informações sobre ela que podem ser recolhidas na Internet e visitando o *site* da empresa em questão (Finley, 2008), para analisar e identificar contatos, setor, produtos e serviços, ofertas, localização e outras informações necessárias (Hassan, Nadzim & Shiratuddin, 2015).

Em ambos os casos, é fundamental pesquisar se eles têm presença *on-line*, ou seja, é necessário verificar contas de redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Pinterest para extrair novas informações, ideias, opiniões, gostos, ligações mútuas, identificar as melhores formas de contato (canais) e finalizar com a compilação de um relatório com todas as informações adicionais obtidas (Andzulis *et al.*, 2012).

Ao agregar todas as informações das várias fontes identificadas acima, é possível criar um perfil para cada *lead* que contenha valor do cliente, informações de segmentação do cliente, avaliação do cliente e rastreamento de comportamento (Rygielski, Wang & Yen, 2002) e se registar no Sistema de CRM para que fique disponível para toda a área de vendas. Com a ajuda de perfis completos e bem definidos, é mais fácil e eficiente priorizar os *leads*, ou seja, identificar em termos de necessidade ou desejo, capacidade de compra, autoridade e elegibilidade para comprar (Dwyer *et al.*, 2000). Com os *leads* priorizados, é possível planejar a melhor forma de alocar recursos materiais e humanos e traçar uma estratégia de comunicação para alcançar os melhores resultados. Esse processo permite o aumento do volume de vendas e, consequentemente, o aumento do lucro e dos clientes (Singh *et al.*, 2011).

2.10 Representação gráfica de Processos

A Representação gráfica de processos de uma organização, como um todo, requer o conhecimento e a análise dos processos e relações. Temos de desenhar a sequência de atividades, decisões, documentos e as suas inter-relações de forma compreensiva, com os dados estruturados numa visão de cima para baixo. Não é

possível fazer uma representação gráfica de toda uma organização com um grande nível de detalhe. Portanto, existe uma representação gráfica de nível menos detalhado (macro) ao mais detalhado (processo ou subprocesso), até ao nível que permita uma compreensão integral (Bell & Aktas, 2016).

Para realizar a representação gráfica de um processo é necessário identificar (Rosa, Silva & Ferreira, 2017):

- Nível de hierarquia do processo;
- Missão e objetivos;
- Responsabilidades;
- Fronteiras e Interfaces;
- Entradas e Saídas;
- Fornecedores e Clientes.

E mais precisamente, no nível de precisão que a necessidade exigir, as atividades, a sequencialização e a relação de interdependência. Embora os termos “fornecedor interno” e “cliente interno” possam ser usados, importante é que fique claro que o verdadeiro cliente é sempre o externo e todas as necessidades internas devem estar orientadas ao seu efetivo atendimento (Hove *et al.*, 2014). A representação gráfica permite que o processo seja visualizado de forma simples, para cumpra três objetivos cruciais: entender, documentar e medir (Portela *et al.*, 2018).

A representação gráfica dos Processos compõe-se em três etapas básicas:

- Escolher a técnica e/ou a ferramenta;
- Definir a abrangência da representação gráfica;
- Levantar os elementos do processo;

A escolha da técnica deve ser adequada ao objetivo da representação gráfica e à precisão necessária para alcançá-lo. Devem ser tomados em consideração alguns outros critérios, tais como a capacidade ou familiaridade com a técnica e a disponibilidade da ferramenta. Definir a abrangência da representação gráfica é como estabelecer a intenção de um projeto. É reconhecer onde começa e onde termina o processo a ser mapeado. Os processos começam a partir das suas entradas e finalizam ao entregar os seus resultados a outro processo ou ao mercado (Cummins, 2017).

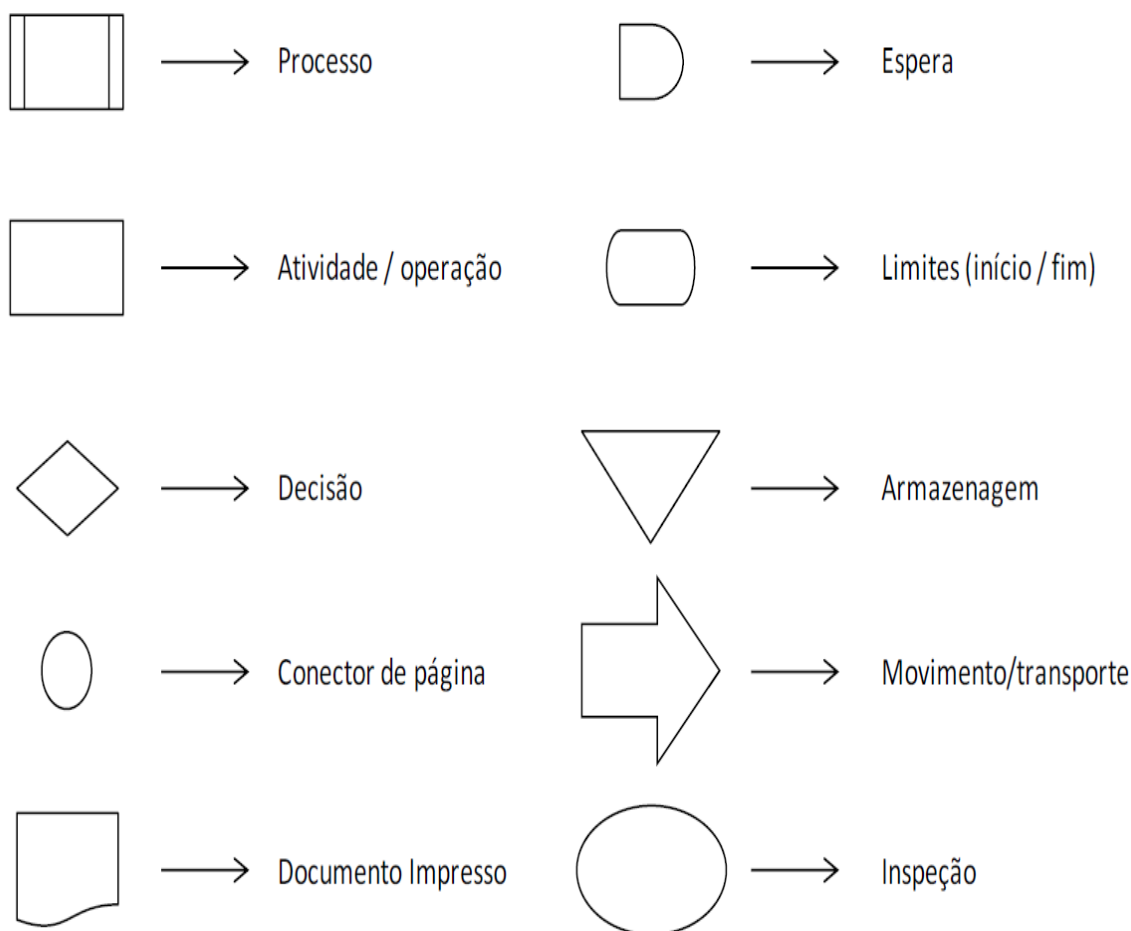
Com os processos delimitados, é possível atribuir responsabilidades sobre estes

para que as respetivas equipas possam reconhecer quais são as etapas, procedimentos e eventos. Levantar os elementos do processo está intimamente relacionado à definição do nível de detalhe do seu desdobramento. O nível do detalhe da representação dos processos, por sua vez, vai depender do objetivo e da relevância da representação gráfica (Saab, Helms & Zoet, 2018).

A representação de um processo pode ser realizada de forma descritiva ou através da utilização de símbolos, em geral retângulos, setas, entre outros, cuja diagramação denomina-se fluxograma. Elaborar fluxogramas permite aumentar o conhecimento sobre os processos, a fim de definir e programar ciclos de aprendizagem e projetos de melhorias (Tomic & Gutierrez, 2017).

A ANSI - *American International Standard Institute* - estabeleceu a primeira nota de processos composta por retângulos para representar atividades, losangos para os pontos de decisão e setas que orientam o fluxo, entre outros símbolos. O diagrama da ANSI foi denominado Fluxograma Padrão e, é a base de muitas ferramentas de representação gráfica de processos. O Fluxograma padrão, no entanto, é limitado para representar processos com muitas variabilidades e atividades em paralelo. Os principais símbolos do fluxograma padrão são representados na figura 3 (Chain, Hertz & Jensen, 2018).

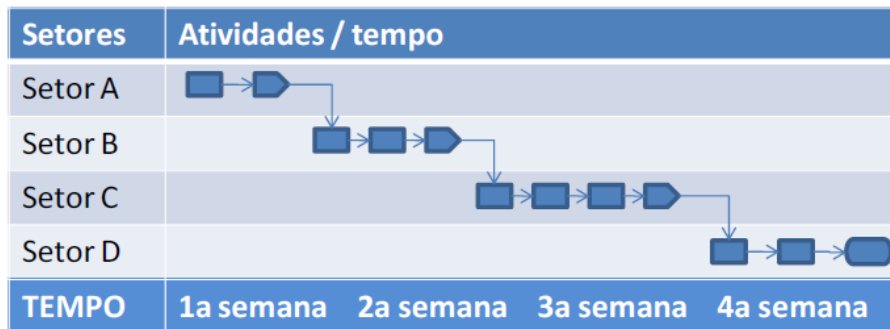
Figura 3 - Principais símbolos do Fluxograma ANSI



Fonte: (Cummins, 2017)

Na evolução do Fluxograma Padrão surgiu o Fluxograma Funcional, baseado na mesma simbologia. O Funcional, no entanto, demonstra como o processo atravessa as unidades organizacionais ou diferentes funções, através da utilização de raias (linhas horizontais ou verticais), para delimitar as atividades dos diferentes “atores” ou “agentes” que participam do processo. Com este tipo de representação é possível também facultar uma noção de tempo, como representado na figura 4 (Saab, Helms & Zoet, 2018).

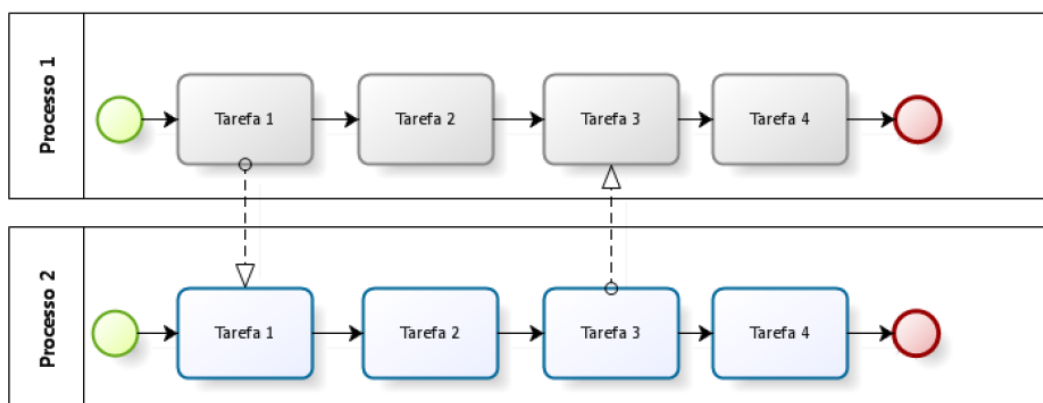
Figura 4 - Fluxograma funcional com sistemas de raia



Fonte: Fornari Junior (2010)

A terminologia mais utilizada pelo BPM é BPMN (*Business Process Management Notification*), o BPMN também utiliza o conceito de raia, porém dentro de “piscinas”. Uma piscina pode conter mais de uma raia onde são representadas as atividades dos seus diversos atores como demonstrado na Figura 5. Nos Diagramas de Processo é possível representar também interfaces com as atividades de outros processos internos da empresa, ou interações com “atores” externos (clientes, fornecedores, etc.). Nos chamados “Diagramas de Colaboração” estão representados mais de um processo e a comunicação entre eles, cada qual numa piscina, conforme abaixo. O foco da precisão é sempre o processo representado (Wang *et al.*, 2018).

Figura 5 - Representação gráfica de processo de atendimento

















Fonte: WANG (2018)

Os principais símbolos do BPMN, com utilização prática para representação

gráfica são indicados na Figura 6.

Figura 6 - Principais símbolos usados na BPMN

Símbolo	O Que Representa
	Indica onde um processo específico começará.
	Indica onde um processo específico terminará.
	Indica uma tarefa. Uma tarefa é uma unidade de trabalho, uma tarefa a ser realizada.
	Indica uma tarefa executada por um sistema ou algum outro mecanismo tecnológico.
	Indica uma tarefa executada por um usuário em um sistema.
	Subprocesso minimizado (O símbolo \oplus , em uma tarefa, indica um subprocesso, uma atividade que pode ser decomposta em subtarefas).
	Subprocesso em looping.
	Subprocesso que se repete em múltiplas instâncias.
	Representa um link. Um link é um mecanismo que conecta o fim (resultado) de um processo ao começo (acionamento) de outro.
	Indicam pontos no tempo, instante no tempo, intervalo de tempo, limite de tempo. Podem ser eventos únicos ou cíclicos.
	Indicam alternativas baseadas em expressões condicionais sobre dados. <u>Apenas uma alternativa é escolhida</u> . Os dois símbolos têm o mesmo significado.
	
	<u>Os caminhos são executados em paralelo.</u>
	Indica uma condição onde <u>ao menos um caminho deve ser verdadeiro</u> (OR).

Fonte: WANG (2018)

A partir dos processos desenhados “as is”, o entendimento da forma como o trabalho é executado facilita a identificação de *gaps* de processos ou procedimentos, de novos projetos e dos indicadores de desempenho. Após a análise das oportunidades de melhoria, a mudança a ser feita pode envolver um redesenho do(s) Processo(s) de Negócio (nível Corporativo), ou apenas melhorias nos processos (nível operacional) (Saraeian, Shirazi & Motameni, 2018).

As oportunidades de melhorias e as soluções propostas devem ser fruto de reuniões com a equipa responsável pelo BPM na instituição, com a participação das equipas envolvidas. Os participantes necessários são facilmente identificados ao analisarmos os processos que se relacionam ao que está em estudo (Saab, Helms & Zoet, 2018).

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este capítulo visa apresentar como foi elaborado o estudo de caso apresentado neste trabalho. Foi feita a descrição da empresa do estudo de caso.

3.1 A empresa

A empresa Alpha, cujo nome real foi modificado para proteger informações da empresa, é um fornecedor de mobilidade que tem mudado a forma como milhões de pessoas viajam na Europa ao longo dos últimos 7 anos. Enquanto combinação de start-up tecnológica, plataforma de e-commerce e empresa de transportes, a empresa Alpha conseguiu estabelecer a maior rede de autocarros intercity da Europa, num curto período.

Graças a um sistema de reservas amigável do utilizador e a uma ampla rede de rotas, a empresa pode oferecer aos clientes a oportunidade de conhecer o mundo, seja qual for o seu orçamento. Os autocarros cumprem os mais elevados padrões ambientais e de segurança, para oferecer uma alternativa cómoda e sustentável ao transporte privado.

O sucesso da empresa pode ser atribuído à digitalização das viagens tradicionais de autocarro. Com avanços tecnológicos, como sistema de bilhetes eletrónicos, App, Wi-Fi gratuito a bordo e GPS Live Tracking, a Alpha tem revolucionado a indústria das viagens de autocarro. Através do planeamento inteligente da rede e de uma gestão dinâmica de preços, proporcionamos ótimas ofertas aos nossos clientes. Também se apoiam em parceiros de pequenas e médias empresas com parceiros de autocarros regionais.

A Alpha foi fundada por três jovens empreendedores em Munique (Alemanha), com o objetivo de oferecer viagens de autocarro sustentáveis, cómodas e acessíveis. Ao mesmo tempo, começava a operar rotas de autocarro a partir de Berlim para toda a Alemanha.

A empresa Alpha é a marca registada da empresa alemã de autocarros intermunicipais com sede em Munich. A empresa tirou vantagem do colapso do

monopólio dos comboios em 2013 e da liberalização dos transportes rodoviários de longa distância também em 2013.

Até hoje, a empresa Alpha transportou mais de 90 milhões de passageiros e oferece cerca de 400 000 conexões de autocarros por dia (FlixMobility¹, 2019). No total, 4500 autocarros subcontratados dirigem sob a bandeira da empresa (Hartmann, 2018). Os parceiros de autocarros de cooperação são responsáveis pela execução profissional do dia a dia, enquanto a equipa da empresa Alpha é responsável pelo planeamento da rede, *marketing*, preços, gestão de qualidade e atendimento ao cliente. A qualidade do serviço de transporte em autocarros depende dos parceiros de autocarros. Este modelo de negócios aproveitou uma alta escalabilidade e é responsável pelo rápido crescimento da empresa (Noah Conference², 2017).

3.2 História da marca

A liberalização do transporte rodoviário intermunicipal, em 2013, levou a empresa Alpha a entrar no mercado com quatro percursos diários pelo sul da Alemanha. Depois de apenas um ano, a empresa Alpha teve lucro. Ainda assim, o maior avanço da empresa foi devido à fusão com a empresa de transporte de autocarros MeinFernbus em 2015 (Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2017). Em 2016, a empresa Alpha mudou a marca, o que levou ao relançamento da marca que existe hoje. Durante o mesmo período, a empresa Alpha adquiriu duas empresas de transporte de autocarros competitivas, Megabus (Richters, 2016) e Postbus (FlixMobility GmbH 2017). Além disso, a empresa Alpha comprou a empresa Hellö da via-férrea federal austríaca.

3.3 Visão da marca

Ao analisar uma marca de diferentes perspetivas, a visão do negócio subjacente é um fator primordial. A empresa tem como objetivos: crescimento, rentabilidade,

(1) <https://global.flixbus.com/company/about-flixbus>

(2) <https://www.noah-conference.com/noah-digital/>

excelência e felicidade do cliente. Primeiro, o objetivo de crescimento da empresa visa a expansão para novos países e mercados.

O principal objetivo é se tornar o serviço de transporte de autocarros número um para indivíduos e grupos na Europa, com receitas de €500 milhões por ano (fonte interna).

O segundo objetivo é tornar a empresa sustentável para o futuro, o intuito é tornar-se mais lucrativa. A empresa cresceu muito rápido e não reconheceu todos os aspetos do crescimento bem-sucedido.

Nesse sentido, o terceiro objetivo é atacar fundamentos, compensar deficits e otimizar processos.

Por fim, a visão de melhoria da felicidade do cliente visa melhorar a avaliação de aprovação do negócio. Um projeto interno nasceu para melhorar a satisfação do cliente testando novas ferramentas e recursos. Nesse projeto, o primeiro passo foi fazer uma pesquisa com os clientes, pedindo *feedback* e ideias de como melhorar a experiência da marca.

3.4 Posicionamento da marca

A marca é baseada em um sistema de valores existente em cinco pilares diferentes. Esses valores servem como um sistema de regras sobre como se atuar no seio da empresa e também em relação aos clientes. O primeiro pilar é ter "mente aberta". A empresa Alpha é uma marca cosmopolita e dinâmica em constante crescimento. Portanto, uma atitude de mente aberta ajuda a adaptar-se rapidamente às novas circunstâncias e incentiva o crescimento constante. Em segundo lugar, a empresa Alpha deve ser "surpreendente", pois supera as necessidades do cliente, o que resulta em uma ótima experiência de viagem para o cliente.

Em terceiro, devido aos sucessos revolucionários no mercado de autocarros alemão e à expansão na Europa e no EUA, a empresa Alpha está "confiante". Eles podem olhar para o passado de forma autossuficiente, bem como para o futuro com confiança. Em quarto lugar, a "curiosidade" é afirmada como um pilar da empresa Alpha, uma vez que a empresa visa constantemente melhorar o desempenho. Quinto, a marca

da empresa Alpha é baseada em valores "humanos". Honestidade e profissionalismo são as melhores maneiras de ajudar as pessoas. A personalidade da empresa Alpha foi moldada devido aos valores de sua marca. Os atributos do personagem são: ser urbano, emocional, ser verde e laranja, bem como ser inteligente, limpo e ousado. Tal como acontece com os pilares de valor, a estrutura de personalidade permite homogeneidade de mentalidade e comportamento em toda a empresa. A voz da marca é dedutiva para se comunicar por meio de todos os canais disponíveis e presentes de forma confiante, inteligente, charmosa e humorosa.

Todos os atributos relacionados à marca têm um valor fundamental: "Acreditamos que o mundo seria um lugar melhor se as pessoas tivessem a oportunidade de visitar o seu amor, a sua família e amigos com mais frequência ou simplesmente viajar e ter ótimos momentos" (Flixbmobility, 2018). O posicionamento da marca determina a direção da marca Alpha, o que dá uma visão sobre o pano de fundo estratégico da marca de mobilidade. A fonte da visão e promessa da marca são os dados internos.

3.5 Diagrama SWOT

MATRIZ SWOT DAS VENDAS - EMPRESA ALPHA

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Preços Baixos 2. Várias viagens a partir de 1 a 5 euros 3. Descontos para grupos de mais de 3 pessoas ou para estudantes 4. 80 % mais barato que as soluções de deslocação similares 5. Campanha voltada para dispositivos tecnológicos 6. Possibilidade de comprar os bilhetes diretamente da aplicação 7. Possibilidade sustentável ao invés de usar o carro. 8. Facilidade e agilidade de pagamento com vários cartões de crédito pela App 	<ul style="list-style-type: none"> 1. As viagens demoram muito mais tempo do que viagens de avião 2. Muitas paragens de autocarros e trânsito variável podem levar a atrasos no trajeto 3. Nenhum controlador é designado para verificar as bagagens depositadas. Principalmente quando os autocarros para, não há sinal de controlo interno ou externo 4. Nem todos os motoristas falam inglês e pode ocorrer enganos na passagem de informações
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Turismo a atrair mais consumidores 2. Ampliação para outros países e aumento das rotas 3. Melhoria nas tecnologias de vendas e pagamentos com NFC 4. Maior aproximação com os clientes de diversas idades por popularização da <i>social media</i> 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Crescente participação de mercado de outros produtos similares 2. Legislação dos países impedindo locomoção 3. Falta de locais fixos de vendas dos bilhetes

Fonte: Elaboração Própria

4. METODOLOGIA

Para Gil (2002, p.42), a pesquisa tem um carácter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p.49), “a Pesquisa Científica visa conhecer cientificamente um ou mais aspetos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica”. O presente trabalho se define como uma pesquisa de natureza qualitativa, com uma finalidade descritiva, imersa dentro da investigação. Quanto ao tempo da pesquisa, este trabalho se define como uma investigação transversal, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.51), “tem como objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Foi desenvolvido um questionário estruturado com questões referentes a percepção da qualidade nas vendas para os clientes responderem onde poderia ser avaliado cada questão. Também foi elaborado um diagrama SWOT de modo a identificar possíveis falhas nas vendas, motivos de insatisfação e falta de qualidade no processo.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.100), “o questionário é um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”. Ainda segundo Marconi e Lakatos (1999) o questionário obtém respostas mais rápidas e mais precisas, e a virtude da liberdade nas respostas por manter o anonimato dos entrevistados.

A observação adotada para a pesquisa será a não participante, segundo Marconi e Lakatos (1999, p.92), “o entrevistador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se: permanece de fora.”.

O tipo de amostra que foi utilizada será não probabilístico por conveniência. As amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do entrevistador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo. As amostras não probabilísticas não são obtidas utilizando-se conceitos estatísticos e podem ser subdivididas em: não probabilística por conveniência, por julgamento e por quota.

Os elementos da amostra não probabilística por conveniência são selecionados de acordo com a conveniência do entrevistador. O questionário é distribuído para as pessoas que estão ao alcance do entrevistador e dispostas a respondê-lo. A amostra por conveniência é empregue quando se deseja obter resultados de maneira rápida, simples e pouco custosa (Prodanov & Freitas, 2013).

O procedimento de análise e apresentação dos resultados partiu de pesquisas académicas e autores do assunto, procurando entender como seria a gestão ideal dos processos de vendas e com isso comparar com o sistema de gestão de vendas que está sendo aplicado na empresa para avaliar todo o seu processo.

4.1 Fontes dos dados

Para o desenvolvimento deste trabalho, de modo a alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma análise da literatura disponível sobre o tema, para que fosse possível uma maior definição dos conceitos trabalhados. Segundo Marconi e Lakatos (2003), para a obtenção dos dados, podem ser utilizados três procedimentos, são eles: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contato direto. Tratando-se de uma pesquisa exploratória, o levantamento do referencial teórico foi feito através de documentos. Estes são divididos em duas categorias: (1) as fontes primárias – dissertações, teses, periódicos e outros - (2) fontes secundárias – imprensa em geral, vídeos e obras literárias.

O estudo de caso foi realizado numa empresa de transportes, com o objetivo de reunir informações sobre como os processos de vendas influenciam na satisfação dos clientes.

4.2 Procedimento metodológico

Neste estudo, a abordagem do sistema escolhida foi com base na pesquisa, identificação e avaliação dos processos de vendas da empresa de nome fictício Alpha, a fim de obter melhorias no sistema de negócios da empresa. Devido a este propósito de pesquisa, o estudo de caso é o método de pesquisa ideal quando se utiliza um sistema de abordagem, onde ambos os métodos qualitativos e quantitativos podem ser usados.

Robson (2002) identifica o estudo de caso como uma estratégia para fazer pesquisa que envolve investigação empírica para um fenômeno contemporâneo particular dentro de sua vida real, usando múltiplas fontes de evidência. E a pesquisa qualitativa de estudo de caso é sugerida para ser útil em campos complexos e orientados para a prática.

4.3 Construção do Questionário

Como base teórica para a hipótese da construção do questionário, vários estudos que identificaram a satisfação do cliente como consequência das vendas, como Grace e O'Cass 2004; Brakus et al. 2009; Rose, Hair e Clark 2011; Kim et al. 2015. A questão da pesquisa para avaliar a experiência da venda derivada do estudo de Lemke, Clark e Wilson (2011). Este estudo sobre a qualidade da experiência do cliente apresentou uma lista de 17 itens de qualidade da experiência de satisfação do cliente, que foram selecionados para seis itens por motivos de tempo da avaliação da pesquisa. A pré-seleção ocorreu em cooperação com o autor e a empresa Alpha, considerando os aspetos mais relevantes para a empresa. A questão da pesquisa relacionada é visível no Anexo 1 na página 54. As questões questionadas são classificadas em itens, cuja terminologia é aplicada na pesquisa.

“A experiência do cliente é conceituada como a resposta subjetiva do cliente ao encontro holístico direto e indireto com a empresa, e a qualidade da experiência do cliente como sua excelência ou superioridade percebida” (Lemke et al. 2011). No estudo subjacente, a experiência das vendas é exemplificada pela avaliação da qualidade

percebida da experiência. A experiência da satisfação dos clientes pela marca deve ser o meio para melhorar as mudanças no relacionamento que os clientes da Alpha têm com as vendas. A avaliação da qualidade da experiência da venda serve como itens de experiência da marca predominantes nas análises.

As questões da pesquisa relativas à satisfação derivaram de uma lista definida e acordada entre o autor e a empresa Alpha. Foram definidos onze pontos de contato mais relevantes na jornada do cliente (marketing, homepage, processo de reserva da *homepage*, *app*, processo de reserva da *app*, mailings, ponto de partida, autocarro, processos de autocarro, ponto de chegada, pontos de venda físicos). A relação da hipótese com a questão da pesquisa é identificar possíveis itens que vinculam a experiência da venda e a satisfação dos clientes. A satisfação foi mencionada como consequência da experiência com as vendas por Sarkar (2011). Isso introduz a próxima hipótese que analisa a dependência das vendas à marca na satisfação

4.4 Recolha e tratamento de dados

Para atingir o objetivo os processos de vendas da empresa de nome fictício Alpha, foi traçado o plano de ação em 3 fases.

Tabela 1 - Plano de ação da recolha e tratamento de dados

<p>Fase I</p> <p><i>Expertise no Tema</i></p>	<p>- Pesquisar sobre o tema de Gestão de Processos em vendas e qualidade dos clientes a partir de livros e revistas publicados nos últimos 10 anos em bases de dados científicas;</p>
	<p>- Selecionar os artigos mais adequados referentes ao tema;</p>
	<p>- Realizar um referencial teórico sobre o tema a ser utilizado na pesquisa.</p>

Fase II Mapeamento dos Processos de Vendas	- Análise da situação;
	- Entender os processos de satisfação do cliente;
	- Realizar questionário sobre satisfação dos clientes
	- Realizar diagrama SWOT dos processos de venda da empresa Alpha e avaliar oportunidades.
Fase III Implementação e Controlo	- Identificar as atividades com oportunidade de melhoria no processo selecionado;
	- Propor melhorias para as atividades selecionadas.

Fonte: Elaboração própria

5. PROJETO DE AÇÃO

5.1 Questionários de satisfação dos clientes

Este estudo utilizou uma pesquisa como método para avaliar a correlação entre experiência do cliente usando a marca Alpha. Para a recolha de dados foi aplicado o método específico de pesquisa. Pode ser conduzido oralmente ou escrito na forma de questionários. O estudo incluiu um questionário eletrónico, que é aplicado de forma eletrónica via *e-mail* ou *websites*. As vantagens dos questionários eletrónicos são os baixos custos envolvidos, bem como a possibilidade de uma ampla distribuição geográfica. As desvantagens são as taxas de resposta frequentemente baixas combinadas com preocupações com confidencialidade (Kempf-Leonard, 2005). Os questionários eletrónicos são usados para analisar objetivamente a relação causal entre as hipóteses definidas. Os questionários foram desenvolvidos na literatura citada nos estudos citados no referencial teórico deste trabalho voltados para satisfação do cliente. Essa consulta foi partilhada eletronicamente por meio de publicações na plataforma de *social media* Facebook. O objetivo era atingir uma série de clientes que não estão centrados regionalmente.

O questionário da pesquisa foi desenvolvido de acordo com hipóteses, que foram baseadas no referencial teórico sobre satisfação dos clientes. Foram feitas perguntas adicionais, avaliadas para obter uma impressão da relação dos clientes da empresa Alpha. O questionário decorreu entre 25 de novembro de 2020 e 6 de janeiro de 2021. O questionário foi concebido através de uma ferramenta de questionário *on-line* denominada SoSci Survey, um pacote de *software* de apoio à realização de inquéritos *on-line*.

Após a elaboração do questionário na página indicada, ele foi distribuído em diversos canais. Primeiro, ele foi partilhado entre a rede de *social media* privada do entrevistador. No total, 79 pessoas participaram da pesquisa. Numa segunda etapa, a pesquisa foi publicada na página da empresa no Facebook e 2258 fãs da empresa Alpha participaram do sorteio do Facebook e receberam 539 reações em forma de *gostos* e *reações*. Além disso, foi partilhado 44 vezes e comentado por 67 pessoas. No total, 2337 entrevistados participaram da pesquisa, 62% eram mulheres e 38% eram homens.

As hipóteses foram relacionadas às questões quanto à qualidade da experiência com a marca, satisfação na compra e confiança na marca e foram avaliadas a seguir. Alguns conceitos, como satisfação e confiança na marca, foram identificados tanto como consequências da experiência quanto como antecedentes. Além disso, a correlação direta entre experiência e satisfação no processo de vendas é considerada. Por fim, a fidelidade à marca é avaliada como consequência de ambos os conceitos.

5.1.1 Satisfação em viajar com a Empresa Alpha

A satisfação foi identificada como resultado da experiência com a marca. A hipótese seguinte analisa essas duas premissas, começando com o impacto da experiência da venda na satisfação.

H1: A experiência da venda influencia na satisfação.

A Figura 7 apresenta uma visão geral dos seis itens de qualidade da marca, consultados na pesquisa, de acordo com sua média. A média é medida numa escala de 0 a 4; 4 é a pontuação mais alta possível e 0 a mais baixa. Quanto mais próxima a média chegar de 4, melhor serão avaliados os itens de qualidade da experiência da marca.

Figura 7– Percentagens de itens de qualidade da experiência da venda para os clientes

	Process Quality	Communication	Customer	Other customers	Price	Time
Cannot rate	1%	2%	9%	22%	1%	3%
Mean (0-4)	3,4	3,3	2,8	2,2	3,2	3

Fonte: Elaboração própria

É interessante notar que 22% dos participantes não conseguiram avaliar a intensidade com que a relação com outros clientes era suportada. O item “cliente” representa a relação que a empresa tem com um cliente individual; e o item “outros clientes” mostra a avaliação de como as relações entre os clientes são suportadas. Este item apresentou o maior potencial de melhoria com a menor média de 2,2. Além disso, a relação com o cliente individual, bem como o gerenciamento do tempo, pode ser aprimorada. Os mesmos tipos de dados (média e não pode classificar) estão disponíveis para itens de satisfação do ponto de contato nas vendas (ver Figura 8).

Figura 8 - Satisfação do ponto de contato nas vendas

	Marketing	Home-page	HP booking	App	App booking	Shop	Mailing	Bus stop	Bus	Bus process
Cannot rate	4%	5%	5%	16%	19%	37%	11%	1%	0,40%	1%
Mean (0-4)	3	3,3	3,5	3,3	3,5	3,1	3	2,6	3,1	2,9

Fonte: Elaboração própria

A média da satisfação do ponto de contato é 3,1. Itens relacionados a viagens, como paragens e processos de autocarros, tiveram um desempenho pior do que outros. Os itens mais bem avaliados foram os dois processos de reserva (da *homepage* e da *app*), com média de 3,5. Apesar de tudo, 16% não conseguiram avaliar a App e 19% tiveram dificuldades em avaliar o processo de reserva na aplicação. Apenas as experiências numa das 12 lojas existentes superaram esses resultados, pois 37% não conseguiram avaliar a experiência da marca na loja. Em conclusão, a utilização da *app* e da loja pode ser melhorada por parte da empresa na área de vendas, para potenciar a utilização de todas as possibilidades de reserva disponíveis. Contudo, os clientes que já experimentaram a aplicação e a lojas físicas, parecem estar satisfeitos com os seus serviços de venda.

Como resultado, a qualidade dos processos (qualidade da experiência da marca) teve a sua principal influência nos processos de reserva (*homepage* e *app*), bem como na informação distribuída na *homepage* e na *app*. A qualidade da comunicação teve efeitos importantes na satisfação dos processos de *homepage*, *mailing* e autocarros. A relação com clientes individuais era principalmente perceptível em pontos de contato relacionados a viagens, como o ponto de autocarros, os autocarros e os processos relacionados aos autocarros. Se a relação com os clientes individuais melhora, também melhora a satisfação do serviço real de transporte. O item de qualidade da experiência da marca "outros clientes" mostrou principalmente influências negativas nos itens de satisfação do ponto de contato.

O mais afetado foi o *marketing* com 13% e o processo de reserva na aplicação com 2%. Quanto mais a empresa apoia a relação com o cliente, menos satisfeitos os consumidores ficam com o *marketing*. Portanto, quanto mais forte fica a comunidade da marca, menos importante se torna o fator *marketing*. Por sua vez, a cada mudança na relação dos clientes, a satisfação com as paragens aumenta em 21%. A comunicação dos clientes com outros clientes, no caminho para, na ou a caminho da paragem, pode ser melhorada melhorando a satisfação nas paragens.

Em relação à qualidade do valor do preço, o ponto de contato mais afetado foi o *marketing*. A satisfação com o *marketing* aumenta em 13%, se a qualidade do preço aumentar em um. Com 12%, também se verifica nos pontos de venda físicos. Isso implica que a sensibilidade ao preço é relevante no negócio *off-line*. Por fim, o tempo e a qualidade da gestão tiveram a sua principal influência na viagem e nos processos relacionados, como processos de *check-in* e *checkout*, pausas ou processos relacionados à bagagem. Se as qualidades de gestão de tempo melhoram, também aumenta a satisfação com os autocarros e os processos relacionados. Além disso, o *marketing* foi influenciado principalmente pela satisfação com a gestão do tempo. Quanto mais eficiente for a organização do gerenciamento do tempo, mais abertos serão os clientes.

Como resultado, a satisfação nas vendas foi influenciada principalmente pela qualidade da comunicação, bem como pela qualidade dos processos. Portanto, quanto melhor for sua qualidade de comunicação nas vendas, mais satisfeitos os consumidores ficarão. O efeito da relação entre os clientes teve a menor influência na satisfação de vendas.

Tendo em vista os resultados dos contributos dos formulários, recolhendo as informações mencionadas acima, a empresa Alpha propõe como futura ação e melhoria na qualidade da comunicação com os clientes durante as vendas disponibilizando apoio ao cliente, por via telefónica e online 24 horas, dar formação constante para que os seus motoristas falem pelo menos 2 línguas, sendo uma delas o inglês.

Também pensaram na ideia de propor interações entre os clientes por meio de disponibilização de uma plataforma interativa pela *app* no momento da viagem, fazendo com que os clientes no momento da viagem possam aumentar a interação cliente-cliente e diminuir a sensação negativa durante as paragens e durante a viagem. Propõe-se também reduções dos preços, caso os clientes garantam ida e volta para os destinos, estimulando um maior uso do serviço da empresa.

5.2 Análises financeiras

De acordo com a *Crunchbase*, a empresa Alpha está avaliada aproximadamente em 2 mil milhões de euros³. A empresa “levantou” 500 milhões de euros na última ronda de financiamento, que veio a confirmar-se ser a maior ronda de financiamento de todos os tempos, para uma *startup* alemã de tecnologia. A empresa Alpha é apoiada por empresas como General Atlantic, Silver Lake Partners e a fabricante de automóveis Daimler.

Como a empresa “Alpha” é uma empresa privada, não lhe é exigido (como é exigido a empresas cotadas em bolsa) por lei a publicação do seu relatório de contas anual, portanto estes números não são de conhecimento público, mas, como a empresa ainda é liderada pelos fundadores, pode-se presumir que a equipa fundadora detém um património líquido significativo.

³ <https://www.crunchbase.com/organization/flixbus#section-funding-rounds>

6. CONCLUSÃO

As alterações no conceito de qualidade surgem no sentido de os gestores serem capazes de aperfeiçoar o seu desempenho para conseguirem acompanhar a dinâmica do mercado. A qualidade tem evoluído de forma a acompanhar as alterações de como o consumidor pensa, e hoje é um aspeto fundamental na prestação de qualquer serviço. Por essa razão, foi fundamental investigar o tema de qualidade no atendimento ao cliente neste trabalho. Hoje o mercado passa a ser controlado pelos clientes e não por quem produz.

Todos os funcionários, em todos os momentos, encontram-se, quer queiram ou não, em processo de satisfação do cliente. Todas as áreas de atividade estão contempladas com elogios, críticas e sugestões para assegurar a melhor qualidade do produto ou serviço. A razão de ser de uma empresa são os seus clientes. Portanto, toda a sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes.

O atual trabalho teve como objetivo dar uma resposta à pergunta: “Como é que o processo de vendas influencia na satisfação dos clientes e quais seus efeitos?”. O estudo teve como exemplo a empresa de mobilidade Alpha que atua desde 2013. Com um volume de transporte de mais de 90 milhões de passageiros desde o início, com mais de 4500 autocarros subcontratados em uso, eles atingem uma alta escalabilidade.

A atual visão da empresa é crescer ainda mais, aumentar o lucro, aprimorar a excelência e melhorar a satisfação do cliente, perseguindo a seguinte promessa da marca: “viajar é a única coisa que compra que o pode tornar mais rico”. O estudo atual concentrou-se em examinar como os clientes experimentam o processo de vendas da marca e porque eles se sentem satisfeitos com a empresa Alpha e através de quais itens eles se correlacionam.

Em conclusão, a relação aos itens de qualidade da experiência de vendas, na maioria das vezes a relação com o cliente individual, bem como a relação entre os clientes, tem maior efeito nos itens relacionados. Como resultado, a satisfação e a confiança nas vendas foram identificadas como elo entre a experiência da viagem e a qualidade no processo.

Como citado no capítulo de revisão teórica deste trabalho, um dos determinantes, *competência*, está claramente relacionado à qualidade técnica do resultado, e outro, *credibilidade*, está intimamente ligado ao aspeto da imagem da qualidade percebida, que foi abordado nos questionários e percebido nos resultados deste trabalho.

Depois de rever a teoria, bem como as descobertas empíricas do estudo, será interessante ver onde a empresa Alpha pode começar a aperfeiçoar as suas vendas. No início, ao comparar as médias dos conceitos testados, torna-se evidente que a satisfação do cliente é vital, de acordo com o referencial teórico deste trabalho. A primeira recomendação é começar a melhorar a identificação da marca como uma pré-condição para vendas maiores. Além disso, a fidelidade à marca deve ser aperfeiçoada de modo a melhorar as vendas.

A fidelidade à marca depende de todos os outros conceitos, portanto a empresa Alpha deve escolher as ferramentas mais fáceis de melhorar, que são: o design da *app*, melhorar a qualidade da experiência das vendas físicas (irá ajudar na satisfação do ponto de contato). Conforme visto nas comparações médias dos respetivos itens, torna-se aparente que os itens de qualidade da experiência das vendas do relacionamento com o cliente individual, bem como o relacionamento entre os clientes foram os que tiveram pontuações mais baixas.

As satisfações com as vendas podem ser melhoradas, por exemplo, com um melhor atendimento ao cliente e maior simpatia (qualidade do processo), com um estilo de comunicação (comunicação) mais claro, transparente e honesto, oferecendo mais descontos para alunos etc. (preço) ou entregando uma gestão de tempo mais confiável. A página inicial, a *app*, as lojas e seus processos de reserva podem ser melhorados, por exemplo, adicionando mais flexibilidade ao processo de reserva e gestão de viagens. Alternativas de preços listados dentro de um determinado período de saída ou chegada podem ser adicionadas ao processo, dando o exemplo das companhias aéreas. Além disso, o estilo de comunicação na página inicial, *app* e loja pode ser incorporado de uma forma mais emocional.

Em termos de comunicação, os locais de partida podem ser melhorados:

- melhor sinalização
- oferecer mais serviços (ao cliente) durante a espera do embarque

- organizar uma partilha de “boleias” para chegar ao ponto de partida
- oferecer pontos de encontro (outros clientes)

No autocarro, a simpatia do motorista pode ser melhorada (comunicação), bem como incluir um GPS de autocarro, que mostrará onde o autocarro realmente está localizado para otimizar a comunicação de atraso (tempo).

Os processos do autocarro devem implicar uma comunicação mais clara, bem como uma melhor organização dos processos para reduzir o tempo de espera (tempo). Além disso, o relacionamento com o cliente pode ser melhorado, oferecendo mais suporte com a bagagem.

Os pontos a serem otimizados são a gestão da viagem e a gestão de atrasos. Além disso, uma melhor sinalização nas paragens (por exemplo, nos portões, exibindo relações de partidas), melhor acesso aos terminais, bem como mais equipamentos para alugar durante a viagem, por exemplo, cobertores ou almofadas podem ser adicionados para melhorar os serviços.

Finalizava com um item que concluiu ser de uma importância fulcral para a empresa Alpha, um programa de fidelidade. Neste momento a empresa não tem nenhuma maneira de “recompensar” os clientes a não ser o preço mais baixo, e um programa que é altamente desejado pelos clientes do Alpha ajudaria imenso nas vendas, na fidelização à marca, no *brand awareness* e no próprio processo de venda da empresa Alpha.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Na parte prática, os resultados empíricos foram transformados em recomendações personalizadas para o desenvolvimento e verificação de como o sistema de vendas influencia na satisfação dos clientes da empresa “Alpha”. De acordo com comentários no questionário, foram verificadas uma série de limitações sentidas pelo autor deste trabalho. Por exemplo, foi mencionado que “algumas perguntas são absurdas, por isso é difícil respondê-las positivamente” ou “a pesquisa usou termos pouco claros, que são difíceis de serem interpretados por um não profissional. Isso pode ter influenciado os resultados”.

Este estudo académico está limitado somente ao processo de vendas da empresa de nome fictício Alpha, que atua no setor da mobilidade, e depende de vários processos como um todo. No início do estudo, uma fase de entrevista foi definida antes do e-questionário, mas não foi possível realizar desta maneira, portanto, foi necessário realizar de uma forma totalmente virtual. As tentativas de entrevista inicial não foram integradas ao estudo devido ao número insuficiente de participantes. Outro aspeto importante a se considerar para estudos futuros é o amor à marca relacionado.

Em relação aos participantes do estudo deve-se mencionar que a maioria dos entrevistados não eram apenas clientes da empresa Alpha, mas também “apaixonados” em relação à empresa. Para perceber uma avaliação objetiva das emoções e sentimentos com relação a satisfação do cliente no processo de vendas, o grupo-alvo sentiu a necessidade de incluir clientes menos pró-ativos para gerar uma imagem mais ampla da percepção e avaliação da satisfação das vendas para o cliente. A estrutura etária dos participantes incluía apenas alguns entrevistados mais seniores, o que limita os resultados a uma faixa etária principalmente entre 20 e 30 anos.

Em primeiro lugar, conforme afirmado pelos críticos que responderam ao questionário, a percepção da satisfação dos clientes com relação a vendas do serviço, pode ser analisada ao longo de um campo maior de pontos de contato na jornada do cliente. Além disso, os pontos de contato identificados como motivadores primários podem ser aprofundados para identificar áreas específicas de melhoria.

Como recomendação pode-se dizer que uma vez que o fator de relacionamento cliente-cliente teve grande influência nos conceitos consequentes. Um estudo qualitativo deve ser conduzido para obter uma sensação de como os clientes desejam se envolver


com outros clientes e quais os aspetos que influenciam no processo de vendas. O estudo verificou também que a identificação com a empresa Alpha foi desenvolvida como antecedente essencial no processo de vendas. Nesse sentido, é interessante avaliar mais a fundo a identificação com a indústria. Finalmente, uma vez que o estudo revelou uma análise quantitativa das características e das recomendações da empresa Alpha, seria interessante saber como seria uma análise qualitativa das recomendações da empresa Alpha no que diz respeito a satisfação dos clientes.


Podemos também referir a falta de estudos com o mesmo objetivo de estudo e com a mesma população alvo. O carácter do estudo, limitou fortemente em termos de revisão de literatura e de comparação de resultados com outros estudos realizados.

Em suma, o estudo subjacente gerou uma base sólida para a experiência real de como o processo de vendas pode influenciar na satisfação dos clientes, e mostra quais os fatores que têm influência significativa na mutabilidade de outros conceitos. No entanto, ainda há espaço para estudos adicionais.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário

1. How satisfied are you with the quality of the FlixBus brand experience?		
Please rate the following comments on your FlixBus experience.		
	do not agree at all 0 1 2 3 4 	totally agree I can not rate
FlixBus processes are organized in a clear and structured way (e.g. sales process, compliant handling).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus applies a clear, open and effective communication style (e.g. advertisement, direct mails, explanations).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus values and maintains relationships with customers over time and over a series of transactions.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The relationships among FlixBus customers is supported (e.g. customer-to-customer relationship).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The FlixBus service offers value for money (e.g. availability discounts).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus is time efficient throughout the customer journey (e.g. value for time).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. How satisfied are you with the FlixBus touchpoints you have used/ experienced so far?		
	very unsatisfied 0 1 2 3 4 	very satisfied I didn't use/experience it
Marketing (search engine accessibility, social media, promotions)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus webpage (available information)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus webpage (booking process)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus app (available information)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus app (booking process)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FlixBus shop (design, atmosphere, booking process)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mailings (transaction, newsletter, customer satisfaction survey)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bus stop (information display, atmosphere, accessibility)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bus (design, cleanness, equipment)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processes (luggage stowage, check-in/-out, breaks)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeysekera, N., & Wickramasinghe, A. (2013). Can Transformational Leadership Make a Difference in Banking Service?. In *Proceedings of the International Conference on Managing the Asian Century* (pp. 239-245). Springer, Singapore.

Aggour, K. S., & Hoogs, B. (2013, August). Financing Lead Triggers: Empowering sales reps through knowledge discovery and fusion. In *Proceedings of the 19th ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining* (pp. 1141-1149).

Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111-120.

Alahuhta, J. (2015). Geographic patterns of lake macrophyte communities and species richness at regional scale. *Journal of Vegetation Science*, 26(3), 564-575.

Andrews, K. (1980). O conceito de estratégia corporativa, *2nd Edition*. Dow-Jones Irwin. 456-467.

Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of personal selling & sales management*, 32(3), 305-316.

Bell, J. E. e Aktas, E. (2016). The use of modelling in purchasing/supply management research, *Journal of Purchasing and Supply Management*. Pergamon, 22(4), pp. 262–265.

Berry, A., & Robertson, J. (2006). Overseas bankers in the UK and their use of information for making lending decisions: Changes from 1985. *The British Accounting Review*, 38(2), 175-191.

Buttle, F. (2009). Customer relationship management: Concepts and technology. *Sydney: a Butterworth-Heinemann*, 72.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.

Bryson, A., & Dempsey, S. E. (2017). Entrepreneurial reproductive labor as alternative economic practice: The ambivalent discourse of seasonal consignment sales. *Organization*, 24(5), 589-608.

Cannie, J. K., & Caplin, D. (1994). Mantendo clientes fiéis e para sempre. *São Paulo: Makron*. 378-387.

Céspedes, A. (2014). Educar as emoções. *Editorial Presença*.p.70

Chain, S., Hertz, S. e Jensen, L. (2016). Time-based process mapping based on a case study of IKEA' s appliances' transit. *Diva-portal*. 1–54.

- Chandler, R. A., Magnan Jr, C. G., MOORE, J. R., & SIEMSEN, G. (1962). An analysis of facial fractures and their complications. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 29(4), 381-391.
- Cummins, F. A. (2017). Next-Generation Business Process Management (BPM), *Building the Agile Enterprise*. 115-154
- Donaldson, S. I. (2007). Program theory-driven evaluation science: Strategies and applications. *Routledge* p,353.
- Dwyer, S., Hill, J., & Martin, W. (2000). An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), 151-159.
- Enríquez, F., Troyano, J. A. e Romero-Moreno, L. M. (2018). Using a business process management system to model dynamic teaching methods, *The Journal of Strategic Information Systems*. North-Holland. 28(3), 275-291
- Finley, L. L. (2008). Hawking Hits on the Information Highway: *The Challenge of Online Drug Sales for Law Enforcement (Vol. 1)*. Peter Lang.p.86
- Franklin, D., & Marshall, R. (2019). Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 170-181.
- Gerson, B. (2003). CEA says sales hit \$96.2 B during 2002. *TWICE: This Week in Consumer Electronics*, 18(3), 1-1.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). *São Paulo: Atlas*.
- Gulati, R., Soni, S. K., & Kumar, A. (2015). Giant ethmoid mucocoele presenting as an orbital mass. *Indian Journal of Otolaryngology and Head & Neck Surgery*, 67(1), 97-99.
- Grace, D., & O'Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*. 18 No. 6, pp. 450-461
- Gregg, B., Kim, A., & Perrey, J. (2020). Leading with purpose: How marketing and sales leaders can shape the next normal. *McKinsey*, (April).1-10
- Grönroos, Christian. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing theory*, v. 6, n. 4, p. 395-417.
- Hallberg, P., Kans, M. e Nilsson, H. (2013). A model to increase profit by optimizing the production process within a cutting station : A case study. *Diva-portal* 86-96
- Harmon, R. R., & Coney, K. A. (1982). The persuasive effects of source credibility in buy and lease situations. *Journal of Marketing research*, 19(2), 255-260.
- Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 262-269.
- Hendry, D. F. (2005). Predictive failure and econometric modelling in macroeconomics: The transactions demand for money. In *General-to-specific modelling* (pp. 535-560).

Edward Elgar.

Hove, M. et al. (2014). BPM change management, *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*.p 522

Kotler, P. (2005). The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 114-116.

Kumar, S., Jagielski, J., Kallikounis, N., Kim, Y. H., Wolf, C., Jenny, F., ... & Shih, C. J. (2017). Ultrapure green light-emitting diodes using two-dimensional formamidinium perovskites: *Achieving recommendation 2020 color coordinates*. *Nano letters*, 17(9), 5277-5284.

Lebouef, J. N., Harris, J. H., Demichelis, C., Hess, W. R., ... & Monier-Garbet, P. (1996, November). Plans for Impurity Transport Experiments in Tore Supra Reversed Magnetic Shear Discharges. In *APS Division of Plasma Physics Meeting Abstracts* (pp. 2Q-03).

Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the academy of marketing science*, 39(6), 846-869.

Lintukangas, K. (2016). Purchasing and supply: An investigation of risk management performance, *International Journal of Production Economics*. Elsevier, 171, pp. 487–494.

Marconi, M. D. A., & LAKATOS, E. M. (1999). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. *Amostragens e técnicas de pesquisa. Elaboração, análise e interpretações de dados*, 4-25.

Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.

Matopoulos, A., Bell, J. E. e Aktas, E. (2016). The use of modelling in purchasing/supply management research, *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier, 22(4), pp. 262–265.

McKinnis, D. (2007). *TAP quality systems manual*.p,325

Moncrief, William C.; MARSHALL, Greg W. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 1, p. 13-22, 2005.

Moorman, M. (2013). WINNING ON THE MARGIN. *Innovation in pricing: Contemporary theories and best practices*, 323.

Okoye, P. U. e Okolie, K. C. (2014). Exploratory Study of the Cost of Health and Safety Performance of Building Contractors in South-East Nigeria, *British Journal of Environmental Sciences*, 2(1), pp. 21–33.

Oliveira, M. A. D. C., & Pereira, I. C. (2013). Atributos essenciais da atenção primária e a estratégia saúde da família. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 66(SPE), 158-164.

Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of consumer research*, 16(3), 372-383.

- Olshavsky, R. W. (1973). Customer–salesman interaction in appliance retailing. *Journal of Marketing Research*, 10(2), 208-212.
- Paschek, D., Ivascu, L. e Draghici, A. (2018). Knowledge Management – *The Foundation for a Successful Business Process Management*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 238, pp. 182–191.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pilares, N. C. (1989). Atendimento ao Cliente; o recurso esquecido. *Nobel*. p.259
- Portela, F. *et al.* (2018). Introduction to BPM approach in Healthcare and Case Study of End Introduction to BPM approach in Healthcare and Case Study of End User Interaction with EHR Interface Introduction to BPM approach in Healthcare and Case Study of End User Interaction with EH, 55-90.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2), 44-46.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. *Editora Feevale*.
- Ramonienė, L. (2013). The Impact of Business Process Management on Agility in Large Size Lithuanian Service Organizations Vilnius. *Ism University of management and economics* p.66
- Richter, A., & Voß, (2016) S. Infotainment in Intercity Bus Services-Customer Requirements Analysis and Conceptual Design. *Sales Economy*. Elsevier, 82
- Robson, M. (2002). Problem-solving in Groups. *Gower Publishing, Ltd*, 96.
- Rocco, R. A., & Bush, A. J. (2016). Exploring buyer-seller dyadic perceptions of technology and relationships. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 17-32.
- Rosa, C., Silva, F. J. G. e Ferreira, L. P. (2017). Improving the Quality and Productivity of Steel Wire-rope Assembly Lines for the Automotive Industry, *Procedia Manufacturing*. 11(June), pp. 1035–1042.
- Rose, S., Hair, N., & Clark, M. (2011). Online customer experience: A review of the business-to-consumer online purchase context. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 24-39.
- Rubanovitch, M., & Aalto, E. (2007). Myy enemmän–myy paremmin. *Helsinki: WSOYpro*, 152.
- Rygielski, C., Wang, J. C., & Yen, D. C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in society*, 24(4), 483-502.
- Saab, N., Helms, R., & Zoet, M. (2018). Predictive quality performance control in BPM: proposing a framework for predicting quality anomalies. *Procedia computer*

science, 138, 714-723.

Saraeian, S., Shirazi, B. e Motameni, H. (2018). Computer Standards & Interfaces Towards an extended BPMS prototype : Open challenges of BPM to flexible and robust orchestrate of uncertain processes', *Computer Standards & Interfaces*. Elsevier B.V., 57(October 2017), pp. 1–19.

Satyal, S., Weber, I., Paik, H. Y., Di Ciccio, C., & Mendling, J. (2019). Business process improvement with the AB-BPM methodology. *Information Systems*, 84, 283-298.

Schuldt, B. A., & Totten, J. W. (2015). Application of social media types in the sales process. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(3), R230.

Seley, A., & Holloway, B. (2008). Sales 2.0: improve business results using innovative sales practices and technology. *John Wiley & Sons*.p,89

Sharma, A., & Sheth, J. N. (2010). A framework of technology mediation in consumer selling: Implications for firms and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 121-129.

Singh, Jagdip. Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *Journal of marketing*, v. 52, n. 1, p. 93-107, 1988.

Spreer, P., & Rauschnabel, P. A. (2016). Selling with technology: understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 240-263.

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of services marketing*. 6(2), 654-667

Steward, M. D., Walker, B. A., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2010). The coordination strategies of high-performing salespeople: Internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 550-566.

Tanner Jr, J. F., & Shipp, S. (2005). Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 305-312.

Tomac, I., & Gutierrez, M. (2017). Coupled hydro-thermo-mechanical modeling of hydraulic fracturing in quasi-brittle rocks using BPM-DEM. *Journal of Rock Mechanics and Geotechnical Engineering*, 9(1), 92-104.

Wang, M. *et al.* (2018). An on-line bunch length and momentum spread measurement method based on multiple BPMs, *Nuclear Inst. and Methods in Physics Research*, A. Elsevier Ltd. 916, 77-82

Wilkie, W. L., & Dickson, P. R. (1985). Shopping for appliances: Consumers' strategies and patterns of information search. *Marketing Science Institute*.178.

Williem e Park, I. K. (2018). Cost aggregation benchmark for light field depth estimation, *Journal of Visual Communication and Image Representation*. Academic Press, 56, pp. 38–51.

Wim, L. L. C. e Yakovlev, K. (2015). Modeling and optimizing of business processes

School of Technology. *Thesus-fip*.78

Zhang, A. L., & Glynn, M. S. (2015). Towards a framework of a salesperson's resource facilitation and interaction. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(2), 124-131.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131.

NETGRAFIA

Fornari Junior, C. C. M. (2010). Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde, *INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção*, 02(09), pp. 104–112. Disponível em: http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Set/307-836-1-PB.pdf.20/01/2021

Timilsina, B. (2012). Removing bottleneck from a manufacturing unit : A Case Studies to BET-KEY OY', (March), p. 66. Disponível em: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44630/Timilsina_Binod.pdf?sequence=1 11/12/2020.